



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.
Estudio de caso: Facultad de Medicina de la Universidad Central de
Venezuela**

Tutor: Profesor Carlos Falcón

Autor: Patricia del Valle Torres Caldera
C.I. V- 11.918.975

Ciudad Universitaria de Caracas, enero 2012



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.
Estudio de caso: Facultad de Medicina de la Universidad Central de
Venezuela**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar a la
Licenciatura en Educación, Mención de Desarrollo de Recursos Humanos.

Ciudad Universitaria de Caracas, enero 2012

DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión N° 1450 de fecha 23/11/2011 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Petricia Torres C., C.I. 11918975, _____ C.I. _____, y _____, C.I. _____ bajo el Título LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA, para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy VIERNES, 09 DE ENERO DE 2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

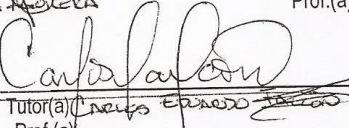
APROBADO otorgándole la mención:

SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Presenta un buen soporte Argumentativo tanto en el informe escrito como en el oral de calidad
Aporta una experiencia interesante en el desarrollo de una línea de investigación en el área de gestión universitaria, que puede contribuir al mejoramiento de los procesos de planificación de la UCV.


Prof.(a) HRETNA PATRICIA ROBLECA


Prof.(a) GILBERTO J. GONZALEZ

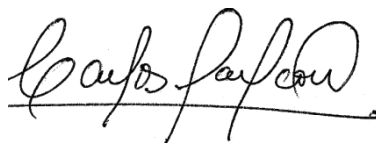

Tutor(a) CARLOS ESPINOSA
Prof.(a)



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Profesor Carlos E. Falcón Ch.**, de la Universidad Central de Venezuela, adscrit(a) a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de caso: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela*, realizado por la ciudadana **Patricia del Valle Torres Caldera C. I. 11.918.975**, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En la Ciudad Universitaria de Caracas, a los veinte (20) días del mes de enero del año 2012.



Lic. Carlos E. Falcón Ch.
C.I V-18.230.032

Dedicatoria

*A mis tres maravillosos hijos, Marialejandra, Carlos Ernesto y Sophia
A mi madre Ingrid Elizabeth y a mi padre Carlos Vicente
A mi esposo Stalin
A mis suegros Nicolás y Dorelis
A mis hermanos Henry, Sandra, Vanessa y Engels
A mis sobrinas Oriana y Andrea
Por la dedicación, comprensión, paciencia y cariño durante esta trayectoria*

Patricia del Valle Torres Caldera

Agradecimientos

A Dios, por permitirme llegar a este momento. A ti toda la gloria.

A mis hijos, Mariale, Carlos y Sophia; ustedes son mi guía y mi razón de vivir.

A mis maravillosos padres, Ingrid y Carlos; ustedes siempre confiaron en mí y me apoyaron en todas mis metas.

A mi esposo, a ti Stalin, quién a pesar de sus múltiples ocupaciones expresó su apoyo en todas mis decisiones y por comprender la importancia que para mí ha representado el poder alcanzar esta meta. Gracias amor.

A mi familia hermosa. Henry, Sandra, Nicolás, Dorelis, Vanessa, Enegels, Oriana y Andrea; por toda la fuerza que me han dado en toda esta larga trayectoria.

A mis tías Elisa y Elizabeth; por todas sus contribuciones imprescindibles en el desarrollo de este trabajo.

A mi querido tutor, Carlos Falcón; tu dedicación y esmero quedaron tatuados en mi vida por siempre. No tengo palabras como expresar mi agradecimiento.

A mis profesores y amigos Héctor y Pedro; por su apoyo constante, sus consejos, sus palabras de aliento y por considerarme un miembro más de su equipo.

A la Profesora Josefa Orfila; por la atención dedicada en todos los momentos en que fue solicitado, su amistad, su palabra de aliento y todo su aporte en este Trabajo.

Al equipo decanal de la Facultad de Medicina; sin su apoyo, esta investigación no sería una hermosa realidad.

A mis profesores de mi amada Escuela de Educación, José, Claribel, Rosalba, Evelyn, Vicmar, Ana Teresa, Edgar, William, Rodolfo, Nelsón, Natalia, Mariela, Virginia, Norhemma, Sobeida, Damely, Ramón, Juan Carlos, Doris, Marino, Héctor, Pedro, María de Lourdes, José Leonardo, Gilberto y Gustavo; gracias a todos alcancé la meta.

A mi amada UCV, tu inspiración fue mi guía. Te amo mi UCV.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.**
**Estudio de caso: Facultad de Medicina de la Universidad Central de
Venezuela**

Tutor: Profesor Carlos Falcón

Autor: Patricia del Valle Torres Caldera

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela en el interés de describir sus características, identificar sus aspectos positivos y negativos, determinar los lineamientos gerenciales derivados de su implementación y establecer los niveles de avances logrados con el objeto de considerar la influencia que dicho plan ha tenido sobre la gestión académico administrativa de la referida institución. Para alcanzar este objetivo se realizó un trabajo de campo, de tipo descriptivo, haciendo uso de instrumentos de recolección de datos aplicados a informantes clave involucrados en el proceso de formulación y gestión del Plan Estratégico, así como también a documentos oficiales referidos al tema. Los resultados arrojados luego del análisis de datos evidencian la existencia del Plan y Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina, destacando la ausencia de proyecciones tácticas y operativas del mismo, la percepción negativa sobre la ejecución del plan, la falta de liderazgo, carencias comunicacionales y fallas en la apropiación colectiva por parte de la comunidad académica y administrativa. Los hallazgos realizados apuntan a la necesidad de concretar la implementación de la cultura de planificación en las instituciones de educación universitaria, que más allá de construir sus planes y mapas estratégicos, estos sean puestos en marcha y permitan el desplazamiento entre la misión y la visión de las organizaciones educativas.

Descriptor: Planificación Estratégica, Universidad, Gestión, Mapa Estratégico.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTY AND EDUCATION HUMAN
SCHOOL OF EDUCATIONS

**STRATEGIC PLANNING IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION.
Case Study: Faculty of Medicine of the Universidad Central de Venezuela**

Tutor: Profesor Carlos Falcón
Caldera

Author: Patricia del Valle Torres

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the Strategic Plan of the Faculty of Medicine, Universidad Central de Venezuela in the interest of describing its features, identify strengths and weaknesses, identify management guidelines derived from their implementation and establish levels of progress made in order to consider the influence that this plan has had on academic administrative management of that institution. To achieve this objective was conducted fieldwork, descriptive, using data collection instruments applied to key informants involved in the formulation and management of the Strategic Plan as well as official documents relating to the subject. The results obtained after analyzing data demonstrate the existence of the Plan and Strategic Map of the Faculty of Medicine, highlighting the lack of tactical and operational projections of the same, the negative perception on the implementation of the plan, the lack of leadership, communication gaps and failure of collective ownership by the academic and administrative community. The findings point to the need to specify the implementation of the planning culture in institutions of higher education, that beyond building strategic plans and maps, these are put in place and allow movement between the mission and vision educational organizations.

Keywords:: Strategic Planning, University, Management, Strategic Map.

ÍNDICE

	<i>Páginas</i>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Justificación de la investigación	12
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Limitaciones de la investigación	17
II MARCO TEORICO-REFERENCIAL	19
2.1. Antecedentes de la Investigación	20
2.2. Fundamentos teóricos que sustentan la investigación	24
2.2.1. Las organizaciones	24
2.2.2. Las instituciones de educación universitaria y la teoría del cambio planificado	27
2.2.3 La gestión gerencial en las instituciones de educación universitaria	38
2.2.4. Planificación Estratégica.	41
2.2.4.1. Finalidad de la Planificación Estratégica	46
2.2.4.2. Fases de la Planificación Estratégica	49

2.2.4.3. Dinámica de la Planificación Estratégica	52
2.2.4.4. Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos	59
2.2.5. Planificación Estratégica en instituciones de educación universitaria	69
2.3. Marco teórico institucional del objeto de estudio	74
2.3.1. La Universidad Central de Venezuela	75
2.3.1.1. Plan Estratégico UCV	76
2.3.1.2. Metodología utilizada en la construcción del Mapa Estratégico	83
2.3.1.3. Descripción del Mapa Estratégico de la UCV	88
2.3.2. La Facultad de Medicina	92
III MARCO METODOLÓGICO	95
3.1. Diseño de la Investigación	96
3.1.1. Tipo de la investigación	97
3.1.2. Nivel de la investigación	98
3.2. Informantes clave	99
3.3. Operacionalización de variables	102
3.4. Métodos y técnicas de recolección de datos	110
3.4.1. Lista de cotejo	111
3.4.2. Entrevista	111
3.4.3. Cuestionario	113
3.4.4. Consultoría	114
3.5. Validez	116
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	118
IV RESULTADOS	120
4.1. Resultados de la lista de cotejo	121
4.2. Análisis de las entrevistas	123
4.3. Resultados del cuestionario	128
4.4. Resultados de la consultoría	146
4.5. Análisis de los resultados	147
4.6. Plan Estratégico de la Facultad de Medicina	153
4.6.1. Metodología utilizada en la construcción del Mapa Estratégico	154
4.6.2. Descripción del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina	166

4.7. Aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina	173
4.8. Lineamientos gerenciales que se derivan del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina	175
4.9. Niveles de avance del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina	176
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	182
REFERENCIAS	189

ÍNDICE DE CUADROS

	<i>Páginas</i>
Cuadro Nº 1: Valores de la Planificación Estratégica	45
Cuadro Nº 2: Finalidad de la Planificación Estratégica	49
Cuadro Nº 3: Momentos y etapas de la Planificación	50
Cuadro Nº 4: Actores del proceso de Planificación Estratégica	54
Cuadro Nº 5: Razones para la resistencia a la Planificación	56
Cuadro Nº 6: Responsabilidades de la alta dirección en el proceso de planificación	58
Cuadro Nº 7: Temas y objetivos estratégicos del Mapa de la UCV	89
Cuadro Nº 8: Variable y sus Dimensiones	104
Cuadro Nº 9: Matriz de operacionalización de variables: “Planificación Estratégica”. Variable, Dimensiones e Indicadores	106
Cuadro Nº 10: Matriz de operacionalización de variables: “Planificación Estratégica”. Instrumento Nº 1: Lista de cotejo	107
Cuadro Nº 11: Matriz de operacionalización de variables: “Planificación Estratégica”. Instrumento Nº 2: Entrevista	108
Cuadro Nº 12: Matriz de operacionalización de variables: “Planificación Estratégica”. Instrumento Nº 3: Cuestionario	109
Cuadro Nº 13: Matriz de operacionalización de variables: “Planificación Estratégica”. Instrumento N 4: Consultoría	110
Cuadro Nº 14: Cronograma de entrevistas	113
Cuadro Nº 15: Temas y objetivos estratégicos del Mapa de la Facultad de Medicina de la UCV	167

ÍNDICE DE FIGURAS

	<i>Páginas</i>
Figura N° 1: Fases para el Análisis de la Planificación Estratégica de la UCV y de la Facultad de Medicina	51
Figura N° 2: Dinámica de la Planificación Estratégica	52
Figura N° 3: Los principios de una organización basado en la estrategia	64
Figura N° 4: Transversalidad del Plan Estratégico	78
Figura N° 5: Proceso evolutivo de la creación del Plan y Mapa Estratégico de la UCV	82
Figura N°6: Mapa Estratégico de la UCV	87
Figura N° 7: Integración de las áreas estratégicas	90
Figura N° 8: El Mapa Estratégico y los consensos alcanzados	91
Figura N° 9: Organigrama Estructural de la Facultad de Medicina	94
Figura N° 10: Construcción de la Misión de la Facultad de Medicina	165
Figura N° 11: Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<i>Páginas</i>
Gráfico N° 1: Conocimiento de los entrevistados en torno a la fecha de surgimiento del Plan Estratégico	124
Gráfico N° 2: Composición y distribución de los integrantes del Consejo de Facultad de Medicina	128
Gráfico N° 3: Composición de los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina	129
Gráfico N° 4: Composición del Equipo Decanal	130
Gráfico N° 5: Grado de instrucción	131
Gráfico N° 6: Profesión	131
Gráfico N° 7: Dependencias	132
Gráfico N° 8: Tipo de personal	132
Gráfico N° 9: Tiempo de servicio	133
Gráfico N° 10: Conocimiento de la Planificación Estratégica	134
Gráfico N° 11: Participación	134
Gráfico N° 12: Inicio del proceso de Planificación Estratégica	135
Gráfico N° 13: Finalidad de la Planificación Estratégica	136
Gráfico N° 13.1: Finalidad de la Planificación Estratégica	137
Gráfico N° 14: Fases de la Planificación Estratégica	138
Gráfico N° 15: Implantación de la Planificación Estratégica	138
Gráfico N° 16: Control y evaluación	139
Gráfico N° 17: Flexibilidad curricular	140
Gráfico N° 18: Postgrado e investigación	141
Gráfico N° 19: Gestión del conocimiento	142
Gráfico N° 20: Gestión ambiental	143
Gráfico N° 21: Plataforma tecnológica	144
Gráfico N° 22: Incentivos al personal	145
Gráfico N° 23: Media de los 6 lineamientos	146

INDICE DE ANEXOS

	<i>Páginas</i>
Anexo N° 1: Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, Estado Actual y próximos pasos	196
Anexo N° 2: Lista de cotejo (antes de la validación de los expertos)	216
Anexo N° 3: Guía de entrevista (antes de la validación de los expertos)	218
Anexo N° 4: Cuestionario (antes de la validación de los expertos)	220
Anexo N° 5: Consultoría (antes de la validación de los expertos)	229
Anexo N° 6: Validación de los instrumentos	231
Anexo N° 7: Lista de cotejo (luego de la validación de los expertos)	283
Anexo N° 8: Guía de entrevista (luego de la validación de los expertos)	285
Anexo N° 9: Cuestionario (luego de la validación de los expertos)	287
Anexo N° 10: Consultoría (luego de la validación de los expertos)	292
Anexo N° 11: Transcripción de las entrevistas	295

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica representa una valiosa herramienta para la dirección y elaboración de la estrategia de gestión de las Instituciones de Educación Universitaria, y específicamente para el caso que atañe a esta investigación, la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

Las instituciones educativas han experimentado una notable transformación en las últimas décadas; y como consecuencia de ello la universidad vive un proceso de cambio; observándose una nueva manera de entender la gestión y el gobierno de las universidades.

Esta nueva manera de entender la gestión y el gobierno de las universidades, lleva a la necesidad de generar una visión o proyección estratégica sobre el crecimiento de la institución, así como desarrollar competencias para asumir las ventajas de las nuevas tecnologías, adaptarse a los cambios y demandas del entorno, a fin de responder asertivamente a los requerimientos internos.

Parece evidente, según lo plantea Belloso (2008), que la conducción de las universidades demanda habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimiento y liderazgo académico, razón por la cual la planificación de los cambios y crecimiento institucional se ha convertido en una actividad estratégica para el futuro de las instituciones de educación universitaria.

La UCV y sus Facultades, conscientes de lo anterior expuesto, utilizan sus Planes Estratégicos como herramientas que les permiten orientar el crecimiento como organización de servicio educativo, y se enmarcan en un estilo de dirección definido por los principios rectores y un modelo de gestión que parte, tal y como lo definen Angarita y Nieves (2007), de la “visión de la universidad como centro de referencia nacional e internacional de formación, investigación y de aplicación del conocimiento que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la nación” (p.58), esto es entre otras cosas, el convencimiento pleno de que el futuro traerá retos y transformaciones importantes y que la institución debe anticiparse a ellos.

A tales efectos, la presente investigación pretende analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, describiendo sus características, identificando sus aspectos positivos y negativos, determinando los lineamientos gerenciales derivados de su implementación y estableciendo los niveles de avances logrados, en el interés de hacer una aproximación al impacto que el uso de la planificación estratégica tiene sobre la gestión institucional y sus implicaciones en el caso particular objeto de estudio. De acuerdo con lo anterior se ha estructurado en cuatro (04) capítulos:

CAPÍTULO I: El problema. En este capítulo se describe la problemática relacionada con la situación del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV como objeto central de estudio; así como los argumentos y soportes que justifican la investigación. Por otra parte se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la misma.

CAPÍTULO II: Marco Teórico Referencial. Este capítulo contempla en primera instancia, los antecedentes de la investigación, es decir, una serie de trabajos que tienen estrecha relación con la problemática planteada y que

representan un valor agregado a la misma. Adicionalmente, se consideran los postulados teóricos que respaldan el trabajo, motivo por el cual se tomaron en consideración los siguientes aspectos: La teoría de cambio planificado, la gestión de instituciones de educación universitaria, la planificación estratégica, los planes y mapas estratégicos, el Cuadro de Mando Integral (CMI) como metodología utilizada por el objeto de estudio en la construcción de su planificación, y la descripción del contexto institucional, tanto en el caso de la UCV y de la Facultad de Medicina.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico. Se da inicio con el modelo epistémico que sustenta el estudio y los aspectos metodológicos inmersos en esta, justificándola y vinculándola con los objetivos de investigación; diseño: tipo, nivel, informantes clave, operacionalización de variables, validación, técnicas de recolección y análisis de datos

CAPÍTULO IV: Resultados. Este capítulo incluye los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos, los cuales sirven de insumos para el análisis del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina en relación a su finalidad, contenido, etapas, metodología y dinámica del proceso, lo cual sustenta las conclusiones y recomendaciones finales, las cuales están desarrolladas en el capítulo V de la presente investigación.

Sobre la base de estas consideraciones, esta investigación pretende ser una contribución más a un campo de estudio sobre la gerencia y gestión en instituciones educativas, específicamente, del nivel universitario.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas se han producido en el mundo entero y, por ende en Venezuela, cambios en el ámbito político, económico, social y cultural, que obligan a las organizaciones modernas a implementar una serie de transformaciones acordes con las nuevas realidades del entorno. De esta forma lo plantea García (2006), quien señala que “los cambios económicos, políticos, sociales, la búsqueda de la calidad como única alternativa de sobrevivencia, la equidad, la flexibilidad, la adaptabilidad, y los desafíos involucrados e inherentes, son una constante entre otras de la realidad moderna.” (p.6).

Este fenómeno afecta profundamente la dinámica diaria de los entornos en los cuales se desenvuelve el hombre en sus distintas formas de organización y ha marcado el inicio de estudios sistemáticos (especialmente en áreas como la gerencia, clima y desarrollo organizacional, capital humano, entre otros) sobre las mismas, con la finalidad de lograr la adecuación entre éstas y los requerimientos actuales. Ante estos cambios y, desde la perspectiva gerencial y administrativa, la Planificación Estratégica es considerada una herramienta para el desarrollo y crecimiento organizacional, por cuanto integra todos sus componentes, tanto humanos como físicos, orientándolos a la consecución de metas y objetivos. En tal sentido la Planificación Estratégica es definida por Beloso (2008) como:

El conjunto de tácticas que tengan posibilidad de alcanzar los objetivos de la empresa, es decir, la estrategia formula los principios que se moverán en el proceso para conseguir una ventaja sobre los competidores y la táctica disgrega cada uno de estos principios para desarrollarlos de forma concreta y con objetivos inmediatos. (p. 27).

En el mismo orden de ideas, al referirse al objetivo fundamental de la Planificación Estratégica, Betancourt (2010) señala que:

(...) ha pasado a ser el cambio de mentalidad en la empresa, para ganar anticipación ante los cambios continuos y drásticos en el entorno que permita evitar amenazas y aprovechar oportunidades a partir del desarrollo y aprovechamiento de ventajas competitivas.(p.46).

Desde esta perspectiva, se han realizado un conjunto de esfuerzos para lograr comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, desde los principios organizacionales de Taylor en 1911, pasando por el modelo burocrático de Max Weber, hasta los actuales momentos cuando se cuenta con diferentes corrientes del pensamiento gerencial, como lo son: ISO 9000, Calidad Total, Six-Sigmas, Gerencia del Conocimiento y Cuadro de Mando Integral, entre muchos otros. Por tal razón, las organizaciones deben mantenerse atentas a los cambios que ocurren en su entorno con una actitud que les permita prever, anticiparse, actuar antes que la situación se presente, no permanecer pasivas a las presiones y exigencias de su medio; además es necesario que se evalúen los diferentes escenarios para dar respuestas a las exigencias del talento humano.

Tal como lo expresa Betancourt (ob.cit..) “en el mundo las empresas enfrentan cada día nuevos desafíos. Para sobrevivir hay que desarrollar una gran capacidad de cambio y adaptación al entorno.” (p.25).

Interesa advertir que la capacidad de una organización para decidir hacia dónde dirigir sus esfuerzos, a fin de aumentar su productividad, reside en el necesario manejo de información veraz sobre sus procesos operativos, estructura, cultura y especialmente sobre capital humano, en el conocimiento de las motivaciones que lo impulsan a actuar de una u otra forma. El desarrollo de estrategias en este sentido, demanda un examen del estado actual de las cosas, a fin de tomar decisiones con mayor grado de certeza.

En este marco referencial, uno de los desafíos que enfrenta el sector educativo, es orientar sus estrategias hacia el desarrollo, bienestar y fortalecimiento de las instituciones educativas, las cuales deben replantearse nuevas perspectivas ante el rápido y creciente desarrollo tecnológico, así como también ante las exigencias del sector productivo. Ellas deben coordinar esfuerzos para el logro de sus metas y objetivos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de una gestión gerencial, en cuyo seno se conjuguen los recursos, tanto humanos como materiales y con elevado conocimiento de los procesos organizacionales tales como: autoridad, motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, establecimiento de objetivos y control, entre otros, que eleven a la institución a una gerencia de calidad.

Estas condiciones son vitales para el funcionamiento de las instituciones educativas, de allí la necesidad de una administración eficiente y efectiva, capaz de identificar y canalizar los factores que puedan afectarle directa o indirectamente, escenario factible de lograr a través de la Planificación Estratégica, herramienta clave que permite, en palabras de Graffe (2003) la transformación organizacional:

Las empresas e instituciones educativas para ser competitivas y exitosas, y, ofrecer un servicio de calidad y excelencia requieren planear su cambio y llevado a adelante con el esfuerzo de los hombres y mujeres que trabajan en ellas (...) es decir los

docentes, gerentes y supervisores de la gestión educativa. Si asume el cambio de cada uno como un reto personal y profesional, se logra la transformación de la institución educativa y esto, a su vez, logra cambios en el entorno. (p.11).

Las instituciones de educación universitaria no escapan de esta realidad. El sector público en general, y también la Universidad, está inmerso en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua; ejemplo de lo anterior es la Universidad Central de Venezuela (UCV), fundada en el año de 1721, primera casa de estudios universitarios del país.

La UCV, según información extraída de su portal web, para marzo del 2011, cuenta con una matrícula de 54.222 estudiantes de pre y postgrado, 4.790 docentes y 5.718 empleados profesionales, administrativos y obreros; distribuidos en once (11) Facultades, entre las cuales está la Facultad de Medicina, contexto institucional de desarrollo de la presente investigación.

Es de larga data la tradición de planificación en la universidad venezolana, ya desde las décadas de los setenta con la Reforma Universitaria y de los ochenta con el Plan Rector, la UCV intentaba establecer sus pautas de crecimiento institucional, tendencia de gestión que se mantiene y para el año 2001, mediante la Declaratoria de Reestructuración de Dependencias Centrales, la universidad inicia un proceso de cambio, específicamente en su Estructura Organizacional, particularmente concretado en 2003 para el Vicerrectorado Administrativo, en palabras de Angarita y Nieves (2007) “este proceso de renovación y revitalización de las funciones administrativas fue avalado por el Consejo Universitario y creó la chispa motivadora para asumir la planificación estratégica como herramienta de cambios para la UCV” (p.58)

Posteriormente en el año 2004, específicamente el 15 de marzo, se aprueba la instalación del Comité Operativo del Plan Estratégico de la UCV, la cual junto al Consejo Universitario elabora el Mapa Estratégico que sería aprobado el 08 de abril del año 2005, iniciativa que contó con la colaboración y participación de las autoridades rectorales y los Decanos de las diferentes Facultades.

Derivado de esta planificación y ante la decisión del Consejo Universitario, la Facultad de Medicina de la UCV a través de su Consejo de Facultad, nombra una Comisión para la elaboración del Plan Estratégico, que sería aprobado por este cuerpo en fecha 30 de mayo de 2006. Anteriormente, la universidad y sus facultades, planificaban su funcionamiento anual, pero no con visión de gestión estratégica.

En este sentido, a partir del año 2007, la UCV como Institución de Educación Universitaria, consciente de la necesidad de adaptarse a la llamada “sociedad del conocimiento”, establece como reto, según lo expresado por Angarita y Nieves (2007):

(...) ajustarse a una nueva realidad del país en donde se asumen políticas sociales con una visión estratégica, y donde el Ministerio de Educación Superior asume los lineamientos de “Educación de Calidad para todos” emitidos por la UNESCO. Por lo tanto, es necesario crear un instrumento para que la institución mire al exterior y se centre en seguir el ritmo de un entorno cambiante, un ejercicio de reflexión colectiva y participativa que permita adaptar un proceso de dirección y orientación centrado, de manera fundamental, en el destino de la Universidad, visualizándola siempre como una organización de permanente aprendizaje e innovación. (p.57).

Según los datos presentados por el Comité Operativo del Plan Estratégico, en el 2008 la UCV difunde sus 14 políticas orientadoras del Plan Estratégico a la comunidad universitaria, las cuales fueron creadas utilizando

la metodología del Cuadro de Mando Integral y el Desglose Estructural del Trabajo, a través de los Consejos de Facultad y Escuelas, de Institutos y gremios, situación que enriqueció la discusión en torno a este tema y de las catorce áreas estratégicas pasan a establecerse los seis lineamientos centrales, a saber: Flexibilidad Curricular, Investigación y Postgrado, Gestión del Conocimiento, Gestión Ambiental, Plataforma Tecnológica y Políticas de Incentivos. Ante este nuevo panorama, todas las Dependencias Centrales y Facultades, entre ellas nuestro caso de estudio, la Facultad de Medicina, adaptan sus Planes Estratégicos a estos seis lineamientos.

En concordancia con lo anterior, la representante de la Facultad de Medicina ante el Comité del Plan Estratégico de la UCV, Profesora Josefa Orfila, en la Sesión Ordinaria Ampliada del Consejo de Facultad Nro. 19/10 de fecha 06 de junio de 2009, presenta a este cuerpo el “Plan Estratégico de la Facultad de Medicina. Estado Actual y próximos pasos”. En él se señala que el Plan Estratégico de la UCV “es una demostración de trabajo conjunto que representa una visión compartida de la UCV: la UCV como una sola Institución”.

Adicionalmente, la Profa. Orfila indica que luego de la revisión efectuada a la situación de la Facultad de Medicina se han dado ciertos avances en materia de transformación como parte del compromiso del equipo decanal, motivo por el cual proponen: la Creación del Comité Operativo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, la apropiación del Plan Estratégico UCV y la alineación de las necesidades operativas y/o tácticas de la Facultad con los lineamientos de dicho Plan.

Ahora bien, de las observaciones realizadas por la investigadora en la fase preparatoria del presente trabajo y luego de la revisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, pareciera que las metas establecidas

no han sido alcanzadas. Aunque no existe certeza al respecto, podría inferirse que las propias características del Plan Estratégico, el desconocimiento por parte de la comunidad sobre sus aspectos más resaltantes, la precariedad de lineamientos estratégicos y la falta de liderazgo y comunicación, han afectado considerablemente su ejecución, esto aunado a que hasta los actuales momentos, finales de 2011, no se han realizado evaluaciones sobre el impacto del mismo en la gestión académico-administrativa de la Facultad de Medicina.

Estas afirmaciones y apreciaciones están sustentadas en la comparación de los acuerdos establecidos en el taller aprobado por el Consejo Universitario y realizado en una sede de la Facultad de Agronomía de la UCV, el cual contó con la asistencia de todos los miembros de Consejo Universitario y los integrantes del Comité operativo del Plan Estratégico de la UCV, denominado “Taller de Bajo Seco” (2009), para adelantar el Plan Estratégico de la UCV y el informe que presentó la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina (2010) ante el Consejo de Facultad de la misma.

Por lo anteriormente expuesto en el problema planteado, se estima conveniente la realización de un estudio dirigido a analizar la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV y sus lineamientos gerenciales, orientado a dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que se observan en este Mapa Estratégico? Luego del seguimiento realizado al Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿Cuál es el nivel de avance? y ¿Qué lineamientos gerenciales se pueden desarrollar a fin de aplicar eficazmente el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?

1.2. Justificación de la investigación

Las organizaciones nacen a través de las necesidades y el tiempo, ellas van evolucionando y cada día haciéndose más complejas. Esta complejidad surge a partir de una serie de elementos introducidos en algunas de ellas, por lo que deben ser coordinadas de manera tal, que produzcan excelentes resultados.

En el contexto de la llamada corriente globalizadora, las organizaciones han desarrollado estrategias y orientado sus esfuerzos hacia la competitividad de los mercados, haciendo uso de las alternativas que en tecnología, innovación, creatividad, y recursos financieros existen actualmente. Según Betancourt (2010), “la principal consecuencia de la globalización ha sido el incremento de la competencia y con ella la necesidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades actuales y potenciales de los clientes, “(p.25).

Graffe (2003) expresa en esa orientación que “ello implica el desarrollo de una flexibilidad y apertura para escuchar la voz de los mercados y emprender acciones rápidas para satisfacerlos, consciente de que la competencia busca el mismo objetivo.” (p. 14).

Un país como Venezuela no escapa de esta corriente que exige fuertes cambios, en lo que se refiere a los métodos de trabajo, adecuación de sus equipos y maquinarias, y por consiguiente necesitan contar con un recurso humano altamente competitivo, motivado, generador de ideas y orientado al logro en equipo. Sus organizaciones y sus instituciones necesitan cambios para mejorar y prestar servicios de calidad.

En este sentido, una de las formas que permite a la Institución Educativa orientar sus esfuerzos hacia un servicio de calidad es la Planificación Estratégica, definida en el ámbito educativo por Manes (1999) como:

(...) el proceso que valúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para el desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten en satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones. (p.20).

En este aspecto, Belloso (2008) define la Planificación Estratégica como:

(...) un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en donde se establecen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan y proponen las estrategias para alcanzar dichos objetivos y finalmente se concretan los recursos para ejecutar dichas estrategias. (p.105).

En las Instituciones educativas, el proceso de Planificación Estratégica se debe convertir en un proceso de aprendizaje, en un proceso de reflexión sobre la organización, de tal manera que en la medida que ésta aprenda sobre sí misma, puede ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino. Según Graffe (2003):

A través de la Planificación Estratégica la institución pretende anticipar, más que reaccionar ante futuras amenazas, así como aprovechar el conjunto de oportunidades que surjan de su medio de acción, definiendo las estrategias para su desarrollo, por áreas de atención prioritarias, aprovechando sus fortalezas y contrarrestando sus debilidades, para luego establecer los programas y proyectos de mediano plazo y su planificación táctica o plan funcional anual. (p.93).

El estrecho vínculo que debe existir entre los aspectos académicos y administrativos para el logro de una acción equilibrada y coherente no siempre se alcanza, en parte porque no siempre para el personal administrativo resulta evidente que deben ser prioritarias las necesidades académicas, y porque la gestión académica con frecuencia sólo se basa en principios y fundamentos teóricos y no siempre incluye las necesidades, condiciones y efectos de la puesta en práctica de los programas académicos.

El desarrollo estratégico es una de las tareas más importantes en la actualidad, ya que se requiere aplicar estrategias y mecanismos que posibiliten garantizar la calidad, pertinencia y la internacionalización, como aspectos que determinan la posición estratégica de la Educación Universitaria en general.

Entre los principales aspectos a definir en la Planificación Estratégica están la misión, la visión, los valores comunes, estrategias políticas por áreas y planes operativos. En el ámbito institucional ésta debe complementarse con la realizada a niveles inferiores, es decir la planificación para toda la Institución de Educación Universitaria, es sólo el comienzo para extender en cascada la misma práctica a los niveles de facultades, escuelas, departamentos y cátedras.

La UCV, y por consiguiente la Facultad de Medicina, realizan un esfuerzo importante en la elaboración de los diferentes Planes Estratégicos, entendiendo que dicha herramienta les permitirá crecer como universidad, a la cual la sociedad le está exigiendo cambios constantes, e igualmente le proporcionará un beneficio que permitirá implantar una serie de estrategias gerenciales que contribuyan con el éxito de las líneas y objetivos establecidos.

El desarrollo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina y su respectivo mapa, requiere, como todo proceso de planificación estratégica, del monitoreo, control y evaluación de sus avances, para de esta manera determinar los impactos positivos y/o negativos que el mismo pueda tener en la vida y funcionamiento institucional. La ausencia de información al respecto representa un vacío en la orientación de los trayectos recorridos y por recorrer hacia el logro de la visión institucional.

Es pertinente destacar la importancia de la presente investigación para la Escuela de Educación de la UCV. En la actualidad existen pocos Trabajos de Investigación sobre la Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria, considerándose un aspecto importante de analizar en esta época de cambios constantes.

Al referirse a los roles de un planificador, Betancourt (2010) afirma lo siguiente:

(...) el planificador debe ser un educador. Como persona que observa el proceso de planificación en diversos grupos, está en capacidad de dar retroalimentación a estos grupos, que le permitan corregir fallas y profundizar fortalezas. Al hacerlo debe ejercer también un rol motivador en los diferentes grupos.(p.45).

En este sentido, los resultados generados por la investigación permiten a las autoridades de la Facultad de Medicina disponer de información actualizada y pertinente sobre su Mapa Estratégico, así como también dar aportes en materia de Planificación Estratégica, en el nivel de Educación Universitaria.

Desde la perspectiva de la investigadora, el desarrollo del presente trabajo posee altos niveles de factibilidad puesto que se cuenta con los

recursos financieros, materiales y de talento humano necesarios para el mismo. Además, su condición de miembro del personal administrativo activo de la Facultad de Medicina, le facilita acceso a la institución, a la información y quienes integran el grupo de informantes clave que nutren el contenido de la estrategia metodológica a aplicar.

Por último, la investigadora, como miembro de la comunidad de la institución objeto de estudio, manifestó su interés personal y profesional en conocer la influencia y aproximarse al impacto que la estrategia de gestión institucional ha tenido sobre la vida académico-administrativa de la Facultad de Medicina de la UCV.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV y sus lineamientos gerenciales.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
2. Identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
3. Determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
4. Establecer los niveles de avance que ha tenido la implantación del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en la gestión decanal.

1.4. Limitaciones de la investigación

En este apartado se incluyen algunas de las limitaciones presentadas durante el desarrollo de la investigación. Según la clasificación de Bernal (2006), estas pueden ser de tiempo, de espacio o territorio, de recursos y geográficas. El citado autor especifica los rasgos que caracterizan una limitación de tiempo, dentro de un estudio determinado:

Cuando una investigación está referida a un hecho, una situación, un fenómeno o una población que van a estudiarse durante un determinado período, sea retrospectivo o prospectivo, es necesario determinar cuál será el período dentro del cual se realizará el estudio. (p. 105).

En consecuencia, para efectos de este estudio la limitación fundamental es de tiempo, por tratarse de una investigación orientada a analizar la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV, en el marco de un período de tiempo específico: desde el año 2006 a 2011, disponiendo de un lapso de un año y cinco meses para la elaboración del trabajo investigativo.

Sin embargo, dada la naturaleza del tema, como gran parte de la información real que nutre la estrategia metodológica de la presente investigación provino de los informantes clave, quienes son miembros activos del cuerpo directivo (autoridades) de la Facultad de Medicina de la UCV y, en virtud de sus ocupaciones y las características de sus agendas de trabajo, se presentaron retrasos en el establecimiento de los contactos respectivos para la obtención e intercambio de información.

Otra limitación, fue la suspensión de las elecciones decanales, ordenadas a través de la Sentencia N° 95 de la Sala Electoral del Tribunal

Supremo de Justicia, de fecha 10 de agosto del año 2011, cuyo texto se transcribe:

SEGUNDO: Se **ORDENA** a la Comisión Electoral de la Universidad Central de Venezuela, suspender cualquier proceso electoral pautado, hasta tanto no se dicte el nuevo Reglamento de Elecciones Universitarias. (...)

QUINTO: Se **ORDENA** que las actuales autoridades permanezcan en sus cargos, de manera transitoria, hasta tanto se convoque un nuevo proceso electoral, donde sean elegidas las nuevas autoridades, en el marco del nuevo Reglamento de Elecciones de la Universidad Central de Venezuela que esta Sala ordena dictar, y sean juramentadas las nuevas autoridades.

Las referidas elecciones estaban programadas para el 20 de mayo del año en curso, pero quedaron suspendidas hasta cumplirse las condiciones arriba indicadas. Esta situación ocasionó cambios y demoras en las estrategias a implementar para el logro de los objetivos de la investigación, retrasando la programación de las entrevistas pautadas al equipo directivo de la Facultad y suspendiendo el cambio de autoridades de un periodo decanal a otro.

Por ultimo, y quizás lo más importante, cuando se desarrollan temas relacionados con la gestión y gerencia institucional, aspectos como la voluntad política, el compromiso e interes de participación en el proceso de investigación y la colaboración para la obtención de resultados, sean estos cuales fueren, por parte de las autoridades decanales y demás actores involucrados, jugaron un rol preponderante en desarrollo del trabajo, llegando a retrasar, obstaculizar y en algún sentido impedir el logro de los objetivos de investigación propuestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

El tema de Planificación Estratégica ha sido abordado en innumerables trabajos de investigación, bajo diferentes perspectivas, no así en el ámbito educativo universitario. Sin embargo, a continuación se presenta una serie de trabajos que tienen estrecha relación con el tema objeto de estudio, aplicado en instituciones de educación universitaria, los cuales aportaron un valor agregado a la presente investigación en calidad de antecedentes.

En el ámbito internacional se considera el trabajo de investigación realizado en el año 2005, por Cáceres y González, titulado “Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de Cuadro de Mando Integral”, publicado en la revista Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos, cuyo objetivo fue la propuesta de CMI para un Departamento de la Universidad de Granada. Según los autores referidos, el uso de esta herramienta permite:

(...) rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente, al tiempo que se motiva y adiestra permanentemente al personal. (p.65)

Es importante destacar que la herramienta del CMI, fue la misma utilizada por la UCV y sus facultades, en la elaboración de sus planes y

mapas estratégicos, motivo por el cual la precitada investigación guarda relación con este trabajo, en virtud de que permitió a la investigadora explorar algunas experiencias orientadas a la aplicación de esta herramienta en Instituciones de Educación Universitaria.

Otro referente importante para efectos de la presente investigación, y que guarda estrecha relación con la metodología utilizada por la Facultad de Medicina de la UCV, es el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (2004), elaborado para el período 2005-2010. Dicha institución documentó todo su proceso de Planificación Estratégica, incluyendo la estrategia utilizada para la construcción de su Mapa Estratégico: el CMI.

En el ámbito nacional, se puede referir un trabajo realizado en el año 2003 por Ferrer y Clemenza, en la Universidad del Zulia, titulado: “El proceso de transformación institucional en Universidades Públicas Venezolanas. Análisis comparativo”. Se trata de un estudio de contrastación, con la aplicación de un enfoque situacional, cuyo objetivo es analizar iniciativas de políticas de transformación institucional, adelantado por dos universidades públicas venezolanas, a saber: la Universidad del Zulia y la Universidad de los Andes.

Las conclusiones de la citada investigación evidenciaron cómo la administración universitaria está consciente de los problemas operativos que afectan el proceso gerencial, indispensables en la búsqueda de construir piezas claves en el proceso de transformación organizacional. Dichos problemas operativos, fueron tomados en consideración por la investigadora en el momento de determinar los lineamientos gerenciales que derivan de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.

En el mismo orden de ideas, se encuentra el trabajo para optar a la Licenciatura de Educación de la UCV, presentado por Granadillo y Zambrano (2009), titulado “Estrategias Gerenciales basadas en la comunicación y el liderazgo, como medio para el mejoramiento de la calidad educativa “, cuyo objetivo general fue diseñar un plan basado en estrategias gerenciales de comunicación y liderazgo como medio para el mejoramiento de la calidad educativa, dirigido al personal directivo adscrito a los núcleos escolares rurales del Municipio Andrés Eloy Blanco del estado Lara.

A tal fin, los autores utilizaron la modalidad de proyecto factible y se apoyaron en una investigación de campo a nivel descriptivo. El estudio concluyó que el personal directivo está ejerciendo su rol divorciado de la realidad en cuanto a sus estrategias gerenciales basadas en la comunicación y el liderazgo propias de su desempeño, lo cual genera confrontación en el seno de la organización, afectando el logro de las metas y objetivos. De este antecedente del estudio, la autora, consideró dos conceptos fundamentales como lo son la comunicación y el liderazgo, ya que ambos son soportes fundamentales al desarrollo de estrategias gerenciales en instituciones educativas.

Por otra parte, existe una investigación para optar a la Licenciatura de Educación en la UCV, cuyo autor es Aldana (2009), titulado: “La cultura organizacional de la UCV: La academia y lo gerencial”. Este estudio corresponde a una investigación de corte cuantitativo no experimental de campo a nivel descriptivo. Su objetivo se focalizó en la realización de un análisis de la cultura organizacional del Núcleo de la Región Centro Occidental de la UCV, en sus dimensiones académica y gerencial.

Entre las conclusiones se destaca que tanto los docentes como la cultura gerencial del Núcleo manifiestan dos culturas antagónicas, una alineada a los intereses de la organización y la otra que se opone a ésta.

Al contrastar los resultados de esta investigación con el objeto de estudio se evidencian relaciones, ya que ambos obedecen a la definición de la cultura organizacional, específicamente la cultura organizacional de la UCV, a nivel gerencial. Ahora bien, considerando que, según Beloso (2008): “Las organizaciones poseen una cultura que es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma” (p. 45), es importante analizar los resultados del Trabajo de Grado antes referido, en el entendido que la cultura subsume los aspectos fundamentales de la filosofía de gestión institucional, especialmente la misión y visión que son el punto de partida para la creación de planes y mapas estratégicos.

El antecedente más importante para esta investigación lo encontramos en las experiencias sistematizadas por la UCV en relación a los procesos de planificación ejecutados en el interés de desarrollar su modelo de universidad, mas concretamente el Plan y Mapa Estratégico de la UCV, creado por el Comité Operativo del Plan Estratégico y aprobado por el Consejo Universitario el 08 de abril de 2005, según lo reseña la presentación que dicho comité realizara en 2009.

De este trabajo se desprendieron todos los planes y mapas de las Facultades y Escuelas, por ende, es fundamental para sustentar la construcción del propio Plan y Mapa Estratégico del objeto de estudio de la presente investigación.

Todos los antecedentes citados anteriormente enriquecen este trabajo, motivo por el cual fueron revisados y evaluados por la investigadora, ya que abordan aspectos globales en relación a la Planificación en Instituciones Educativas, y específicamente en Instituciones de Educación Universitaria.

2.2. Fundamentos teóricos que sustentan la investigación

En este apartado se desarrollaron todos los postulados teóricos que sustentan la investigación, configurado por los siguientes aspectos:

2.2.1.Las organizaciones

Antes de aproximarnos a la Planificación Estratégica como herramienta para propiciar el cambio de las organizaciones, debemos entender los aspectos esenciales para la comprensión de la organización como unidad de complejidad técnica y humana, motivo por el cual iniciaremos abordando las variadas definiciones de “organización”, aportadas por algunos autores.

Gibson e Ivancevich (2007) enfatizaron que las organizaciones son: “Entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente” (p.5).

En el mismo orden de ideas, otros autores que hablan de la teoría organizacional definen a la organización como un sistema; particularmente Aular (2008) considera a las organizaciones como “sistemas socio-técnicos abiertos y complejos en búsqueda de su supervivencia y permanencia en el tiempo.” (p.48). Esta definición, se fundamenta en la aplicación a las organizaciones de la teoría general de sistemas, teoría integradora nacida en

el seno de las ciencias naturales, y que se ha transpuesto con notable éxito a las ciencias sociales.

Al respecto Chiavenato (2007) señala que las organizaciones:

(...) son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida del administrador. (p.7)

Por su parte, para Bateman y Snell (1999) las organizaciones tienen la “función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas.” (p.7).

Ahora bien, con la finalidad de ubicarnos en el contexto de nuestra investigación, se hace necesario entender a las instituciones educativas como organizaciones, por lo cual Graffe (2003) señala que:

(...) como toda organización, es un sistema complejo en el cual para lograr la misión que se le ha otorgado, interactúan el líder y el resto de los actores con el soporte de los recursos tecnológicos, materiales y financieros asignados a la misma. (p.24)

En este sentido, en relación a la dirección en las organizaciones, Steiner (2000) señala que existen dos tipos de dirección, “la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización, que se llama dirección estratégica, y todos los demás, que se denominan dirección de operaciones.” (p.17).

En las Instituciones Educativas, como en cualquier otra organización, el gerente, director, decano o rector, dependiendo cuál de ellos representa la máxima autoridad de la institución, es el supervisor permanente de todos los procesos gerenciales que en ella se cumplen, motivo por el cual se constituyen en pieza clave para lograr (en el caso de las instituciones de educación universitaria) educación de calidad y una gerencia exitosa, ya que la efectividad en cada proceso incide directamente en la excelencia de la gestión.

Al respecto, Saltán (2001) señala, tres aspectos resaltantes para el estudio de los procesos estratégicos, entendido éstos como los procesos decisionales, a saber: el grado de racionalidad del proceso y, el rol de la alta dirección y el papel de los miembros de la organización en el proceso estratégico.

Acercas del grado de racionalidad del proceso, el referido autor señala que existen dos posturas: para algunos, el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de aproximación a la realidad de tipo exhaustivo y analítico. Para otros, tiene lugar en unas condiciones de racionalidad limitada, en virtud del cual se sustituye el principio de maximización u optimización por el de satisfacción “y las decisiones se toman mediante criterios políticos, no exclusivamente analíticos.” (p.188).

Sobre el rol de la alta dirección en el proceso estratégico, uno de los aspectos considerados para su análisis es el grado de implicación de los miembros de la organización ajenos a la alta dirección en la elaboración de la estrategia. Para algunos, la elaboración de la estrategia es una tarea propia de la alta dirección, especialmente en el marco de las instituciones universitarias.

Por ultimo, Saltán (2001) señala que el rol que asume la alta dirección en el proceso estratégico puede situarse en un continuo cuyos extremos se encontrarían entre “el general”, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y “el patrocinador”, que reconoce y apoya la estrategia que ha elaborado de la organización.” (p.190).

De igual forma, el papel de los miembros de la organización puede ir desde “el de “buen soldado”, que ejecuta los planes elaborados por la alta dirección; al “de emprendedor” del que se espera que se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.” (p.190)

Al comprender la magnitud del concepto organización, y asimilar el hecho de que las instituciones educativas, en nuestro caso la universidad, son un tipo diferenciado de organización, se hace necesario abordar el proceso de planificación, como una herramienta estratégica para el cambio y el crecimiento en Instituciones de Educación Universitaria.

2.2.2. Las instituciones de educación universitaria y la teoría del cambio planificado.

Conviene iniciar este apartado con la siguiente afirmación de Clark (2003) “En casos de universidades emprendedoras que han tenido éxito, lo que se sostiene es la capacidad de seguir cambiando” (p.8).

Según lo contempla la Ley de Universidades (1970), específicamente en su artículo 1, la universidad “es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.”

Las universidades, como toda organización, están constituidas por un grupo determinado que mantiene una relación de trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos y metas de dicha institución, los cuales conforman la denominada comunidad universitaria.

Al respecto, también Aular (2008) define la educación universitaria como:

(...) un conjunto de estudio y ambientes de formación, especialmente diseñados para la continuación de estudios posteriores a la educación media, en el marco de la educación a lo largo de toda la vida, para lo cual el Estado procurará la mayor diversidad de opciones y trayectorias educativas de calidad, abiertas equitativamente a todos, en consonancia con las diferencias aptitudinales, vocacionales y aspiraciones individuales, sin ningún tipo de discriminación, garantizando la igualdad de oportunidades y condiciones. (p.39).

Entre las funciones básicas que debe cumplir la universidad están: la generación de conocimientos, desarrollo de cultura, la formación de capital humano, la transferencia de tecnología y el establecimiento de relaciones de interacción con su entorno social inmediato; estas funciones deben estar en concordancia con las necesidades de desarrollo del territorio de influencia de la universidad, lo cual queda establecido a través del compromiso que representan los planes estratégicos acordados entre la universidad y la sociedad.

El seguimiento del cumplimiento de los compromisos tiene que hacerse a través del establecimiento de un sistema de indicadores que evalúen las desviaciones entre los planes establecidos y la realidad, y de un sistema de acciones correctoras para minimizar las fallas.

En definitiva, la Universidad no debe ser vista sólo como las clases que allí se imparten, es un sistema complejo, es decir, un todo en cuyo seno se entrelazan factores diversos que interactúan entre sí para condicionar cada uno de los aspectos de su funcionamiento como organización.

En Venezuela la educación universitaria está definida en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009, art. 32), cuando se indica que:

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas.

La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes.
(p.5)

Parafraseando a Saltán (2001) las Instituciones de Educación Universitaria, como cualquier organización, deben ser conscientes de que están en un medio cambiante, de competencia, y con una demanda superior a la oferta, por tanto necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas.

Tal y como se señaló en la justificación del problema del presente trabajo de investigación, el sector público en general, y también la Universidad, están inmersos en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía, aunado a altos niveles de competitividad y pertinencia social. Nunca había sido tan imprescindible conseguir hacer más con menos recursos. Este marco exige innovaciones en todos los ámbitos de la administración pública. Para Aular (2008):

Abordar la educación como realidad compleja, que implica indeterminismos, incompletitudes, contradicciones, inequidades entre otros elementos, resulta necesaria y exige unas respuestas complejas que pasen por la redefinición de los mapas tanto externos como los propios. (p.37).

Ahora bien, las Universidades son organizaciones que deben adaptarse al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una institución de alta. En palabras de la Rectora de la UCV, Profesora Cecilia García-Arocha (2010):

El proceso de cambio en la educación superior venezolana requiere definiciones esenciales, considerando que las universidades son entes de cambio social y que el trabajo universitario es un proyecto de vida. Por lo tanto, la universidad debe preservar el carácter académico, su autonomía, su vida democrática y una actitud crítica, que sean estimuladoras del desarrollo y actúen como la conciencia ética. (p.60)

Estos requerimientos pasan por exigir a las instituciones de educación universitaria, el enfrentar de manera coherente los diferentes niveles de incertidumbre. Para implementar el cambio en las instituciones educativas y particularmente en las instituciones de educación universitaria, lo fundamental es, según Graffe (2003):

(...) ejecutar, hacer seguimiento y realizar los ajustes necesarios al plan de acción definido previamente para lograr el cambio deseado de manera tal que el mismo sea plenamente interiorizado. Sin embargo, es de destacar que en un mundo con el avance acelerado que lo caracteriza, el asumir este proceso de forma cíclica y continua es la clave para el éxito de nuestro equilibrio y desarrollo como personas y del crecimiento y excelencia de la institución misma. (p.24)

De allí que su alta gerencia ó dirección, formada por las autoridades universitarias, deberán estar preparadas para enfrentar esta situación. Según Ferrer y Clemenza (2003):

Hoy, las instituciones de educación superior y en particular la universidad venezolana, estará relativamente desfasada con respecto a la evolución social, tanto en el campo científico, tecnológico, como en el campo cultural. (...) Estructuralmente mantiene hoy, el modelo napoleónico y su función primordial sigue siendo la fabricación de profesionales. Se ha democratizado en una perspectiva populista y se ha resistido a transformarse radicalmente. (p.3).

En este mismo orden de ideas, el Profesor Domingo Bracho, Rector de la Universidad del Zulia (cp. Ferrer y Clemenza, 2003) señala:

(...) en este momento histórico que se está viviendo se tiene que poner los pies sobre la tierra, porque algunos quieren cambiar para no cambiar, otros quieren cambiar para retroceder y muy pocos quieren asistir a un cambio permanente.(p.3).

En los actuales momentos, se considera que los procesos de gestión en las universidades se convierten en poco eficaces u operativos al enfrentarse a procesos complejos en un contexto cambiante, con recursos escasos, expuestos a tantas y tan diversas presiones, devenidas de las características propias del sector universitario. Ferrer y Clemenza (ob.cit.) coinciden plenamente con este planteamiento al enfatizar:

Conducir una universidad en estos últimos días del siglo XX, exige un modo ordenado de pensar, sentir y actuar: donde es necesario establecer un compromiso entre el equipo rectoral, el resto de la organización y el entorno. Ese compromiso debe estar basado en calidad, productividad y competitividad que son claves para el liderazgo gerencial contemporáneo. Por supuesto para lograr tales acuerdos, se hace indispensable del desarrollo de una cultura corporativa, que asegure una interrelación entre la visión, el sentido de negocio, el compromiso, la creatividad y la motivación generada por el recurso humano involucrado, donde el líder juega un papel vital, sea en la organización en transición o en la organización futura, ámbito donde en la medida en que la comunicación, información y eficiencia de trabajador del conocimiento sea más proactiva, la presencia del líder sea menos necesaria desde su concepción tradicional. De allí que se haga necesario escrutar las nuevas tendencias y los nuevos desafíos. (p.6)

Debe entenderse entonces, que hoy la educación universitaria, y particularmente la universidad autónoma, al enfrentar diferentes amenazas, entre ellas la de ser convertida en un mercado más del gran mercado global y cada universidad, corre el riesgo de ser transformada en una pequeña empresa del saber. Si bien es cierto que las universidades deben adecuarse a lo económico, es inaudita la intención de que su vida académica sea determinada, exclusivamente por el mercado. Éste es un reto en el que a la globalidad funcionalmente articulada, habrá que responder con nuevas concepciones dentro de las que destaca el de sustentabilidad, vale decir, generar educación para un futuro sustentable.

Ante este fenómeno Aular (2008) responde: “Tal parece que hasta el momento, no se ha sabido sembrar o introducir una cultura de planificación en la comunidad universitaria, especialmente en las autoridades.” (p.18). Esta situación puede mejorar tomando en consideración uno de los aportes de Graffe (2003) sobre los condicionantes del éxito organizacional:

(...) el éxito de las instituciones educativas está condicionado por el liderazgo que ejerzan los niveles gerenciales y supervisorios, como agentes de cambio, que emprenden planes retadores para lograr las transformaciones requeridas, como estrategia básica para permanecer y, lo más importante, para incrementar su liderazgo en una sociedad altamente cambiante. (p.11).

Sin embargo, las instituciones de educación universitaria, en especial la UCV, entendiendo la necesidad de adaptarse a la llamada sociedad del conocimiento, han dado avances de transformación, teniendo alto protagonismo en la innovación, la educación y creatividad de los individuos. Esa misma sociedad del conocimiento y la información reclama de la universidad la generación y transmisión del conocimiento. Esta transición es esencial para todas las instituciones y en especial para las educativas; dado que muchos cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se están dando frente a sus ojos y no hay forma de que se pueda operativizar el proceso. Por ello Clark (2003) afirma que:

Siendo la Universidad una organización productora de conocimiento, resulta particularmente importante que desarrolle mecanismos para su gestión, que implica instancias de creación, convalidación, difusión y productividad social del mismo. (p. 2).

Derivado de los planteamientos anteriores, Ferrer y Clemenza (2003) estiman necesario que:

- El establecimiento de un control estratégico a fin de hacer un seguimiento a los supuestos que servirán de base a la formulación de estrategias. Se trata, entonces, de hacer una evaluación continua de aquellos criterios del entorno de la organización, para detectar hasta que punto siguen siendo válidos, respecto a los resultados esperados.
- Igualmente, es importante asegurar que la alta gerencia corporativa (formada hoy, por el Consejo Universitario), esté consciente de la urgencia de generar un liderazgo para el

cambio, buscando el impulso y la motivación necesaria para lograr el proceso de reforma tan promulgado por las instituciones.

- Pero, cualquier iniciativa de transformación organizacional deberá tener presente que es a través de una cultura organizacional sólida, con una visión, misión, objetivos y valores alineados, donde estarían sentadas las bases para iniciar el proceso de reforma institucional. Por ello, deben generarse internamente impulsores factibles para el cambio, definidos por valores organizacionales identificados y compartidos, siempre teniendo en cuenta que la responsabilidad fundamental de generar este proceso está en cada uno de los actores del cambio, representados por la comunidad universitaria.(p.p.18-19)

Los elementos anteriormente destacados, por las precitadas autoras, tienen especial vinculación con la llamada teoría del cambio planificado, la cual se propone ser una herramienta que, al operacionalizar los propósitos de cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir. Según Guizar (2004) esta teoría: “describe las diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en las organizaciones (...)” (p.42)

Se presentan tres modelos organizacionales para administrar el proceso de cambio organizacional: El modelo de cambio de Kurt Lewin, el Modelo del cambio planeado de Faría Mello y el Modelo de investigación-acción.

El modelo de cambio de Kurt Lewin, según Guizar (ob.cit.), se define el cambio como una “modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (p. 42), por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status

quo”. De ahí que, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según el autor, un “equilibrio cuasi-estacionario” (p. 42).

Así que, para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir aquellas que lo impidan o combinar ambas tácticas. En consecuencia, Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado; la primera se refiere al descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento; la segunda fase se denomina cambio o movimiento y consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Y por último, se considera el recongelamiento, en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

El Modelo del cambio planeado de Faría Mello divide el proceso en fases o etapas de consultoría. Este proceso es cíclico. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub-fase del contacto. Igualmente, la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. El autor afirma, según Guizar (2004) que “contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multi-contactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada (p. 48). Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una exploración entre consulta y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

El Modelo de investigación-acción, donde se considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra, según Guizar (2004) la “colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional” (p.49). Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implementación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado.

El proceso de investigación de las acciones tiene cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. En el primero de ellos el agente de cambio, empieza por reunir información que le proporcionan los miembros de la organización, acerca de los problemas, los intereses y los cambios que se necesitan. En la investigación de las acciones, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, repasa los registros y escucha los intereses de los miembros de la organización; así mismo, en el análisis el agente de cambio resume la información en intereses primarios, áreas de problemas y acciones posibles.

En este orden de ideas, el tercer paso corresponde a la retroalimentación, se requiere en este modelo que las personas objeto del cambio participen en grado considerable. Es decir, los individuos que estarán involucrados en un programa de cambios deben tomar parte activa cuando se determina cuáles son los problemas y se busca una solución; el cuarto paso dentro del proceso de investigación de las acciones se refiere a la acción, en este aspecto entra en juego la parte activa de la investigación de las acciones. Los empleados y el agente de cambio ponen en práctica acciones concretas para corregir los problemas que han identificado.

Y por último, la evaluación, de acuerdo con los fundamentos científicos de la investigación de las acciones, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Usando como punto de referencia los datos iniciales reunidos, se pueden comparar y evaluar los cambios subsecuentes.

Es importante destacar, que el Modelo de investigación-acción, es el que más se adapta al proceso de cambio que la UCV ha utilizado para implementar la herramienta de la Planificación Estratégica para lograr el crecimiento institucional. En definitiva, es importante reconocer que para cualquier miembro de la comunidad universitaria todo proceso de cambio implica, abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizás por años han significado su patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a paradigmas o estereotipos que rigen su conducta, motivo por el cual se debe considerar la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio (profesores, empleados, obreros y estudiantes, así lo afirma la Rectora de la UCV, Profesora Cecilia García-Arocha (2010) al señalar que el proceso de cambio debe ser liderado por un equipo comprometido, motivo por el cual “es imprescindible la participación de los miembros de la comunidad universitaria.” (p. 60)

Para concluir con este apartado, se pueden resaltar dos consideraciones importantes: a) investigar en educación supone la búsqueda de estrategias de cambio para lograr el perfeccionamiento; investigar sobre la praxis implica siempre mejorar la realidad concreta sobre la que se opera; b) planear es una acción flexible y abierta al cambio, pero conlleva que dicha acción esté informada y criticada, por lo que conviene analizar riesgos e implicaciones para que sea eficaz.

2.2.3. La gestión gerencial en las Instituciones de educación universitaria

La conducción de las Instituciones de Educación Universitaria contemporáneas demanda habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimiento y liderazgo académico. La gestión universitaria, se ha tornado una actividad estratégica para el futuro de las instituciones de educación universitaria, porque el perfil del gerente (Autoridades), depende del contexto local ó nacional. Según Beloso (2008):

La Gerencia Universitaria se encuentra hoy en el marco de un proceso de cambio de paradigmas que afecta a todos los ámbitos del conocimiento y las impulsa a transformarse, renovarse constantemente, por exigencia internas y externas, en verdaderos saberes, en los cuales coinciden el poder analítico-explicativo y la responsabilidad tanto ética como social, con relación a las personas, la sociedad y el ambiente. Tales saberes, se integran aceleradamente a una dinámica que está conformando nuevos campos, a medida que la experiencia humana y la capacidad reflexiva van descubriendo las múltiples perspectivas desde las que se accede a la complejidad. (p.15).

Gestionar el conocimiento en las instituciones de educación universitaria, según la Universidad de Cádiz (2004) implica reconocer que “la Universidad tiene dos productos fundamentales: el conocimiento que generan sus investigadores, y sus graduados. Ambos, deben ser objetos de una gestión que los haga socialmente productivos” (p.3)

En este sentido, se entiende que la gestión gerencial basada en el enfoque gerencial del conocimiento, es el que más se adapta a la complejidad del ámbito universitario. Al respecto Aular (2008) señala:

La gestión se ha definido como acción y efecto de administrar para alcanzar propósito. En este sentido, hoy día ante los problemas complejos que se presentan organizacionalmente, los mismos no se pueden resolver con individualidades sino con el concurso de varias personas en una misma dirección de acción y en sintonía con la visión y la misión organizacional. (p.43).

Bajo esa condición de gestora del conocimiento, la universidad no puede evadir su responsabilidad de ser una organización inteligente, es decir, una organización que aprende, que cambia, que se adapta, que se transforma y que se proyecta hacia el futuro. Esta transformación Institucional, señala Belloso (2008), representa un cambio cultural que genera resistencias propias de las instituciones de educación universitaria, las cuales, insiste el autor:

(...) hay que saber superar con tolerancia, diálogo y con proyectos operativos que lo hagan posible, (...), y que la transformación instituciones se representa en un proceso de cambios basados en una franca autocrítica, una visión compartida, una misión renovada, un conjunto de orientaciones estratégicas y una gestión eficaz. (p.35).

El entorno cada vez más complejo y dinámico exige decisiones de mayor riesgo por parte de los equipos directivos de las universidades. Un factor importante es la disponibilidad de información adecuada que permita marcar un rumbo estratégico exitoso en la institución, tanto en términos de funcionamiento interno como en el servicio que debe prestar a la sociedad. Tales demandas según Aular (2008):

(...) de compromiso social y su desarrollo sostenido tiene implicaciones para las instituciones de educación superior en la comprensión de la dinámica de transformación como institución social, así entonces, los cambios más recientes ameritan una gestión planificadora eficaz y eficiente que se exprese en nuevas estructuras de organización con prácticas adecuadas para la transferencia de conocimientos y la vinculación con la producción de bienes y servicios. (p. 35).

El uso de cualquier herramienta de gestión en el ámbito universitario requiere una previa reflexión y un diálogo lo más participativo posible que permita llegar a unos mínimos acuerdos sobre el sentido de la misión de cada institución particular, que se manifiesten en ciertas metas y prioridades que guiarán su actuación.

Los procesos gerenciales inmersos en las universidades están intrínsecamente relacionados con la definición de gerencia educativa. Al respecto Manes (1999), la concibe como:

(...) un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.17).

Siguiendo con las ideas del autor previamente citado, la gerencia educativa permite al personal directivo de la universidad, organizar, coordinar y evaluar los procesos y recursos con el objeto de lograr, no eficacia, sino la eficiencia de dicha institución en los diferentes ámbitos de la integran, es decir, en lo administrativo, lo académico, lo social y lo comunitario.

Para Aular (2008) “los docentes y gerentes de las organizaciones universitarias se están dando cuenta que tienen que realizar cambios no sólo para mantenerse vigentes sino, en términos proactivos para un desarrollo futuro en ambientes difíciles.” (p.67). En el mismo orden de ideas, Graffe (2003) señala, que los gerentes y supervisores son exitosos:

(...) al enfrentar el cambio y las transformaciones, asumen los retos en conjunto con sus trabajadores, abren la comunicación y la participación en la toma de decisiones con el equipo de trabajo, buscan la comunicación y el apoyo de sus homólogos, dirigen y

organizan el cambio y lo “venden” a las personas que están en su entorno. (p. 24)

A partir de lo anteriormente expuesto, considerando que la planificación es un proceso gerencial primordial y contextualizando a las Instituciones de Educación Universitaria en el entorno cambiante de hoy día, es imprescindible ahondar en la Planificación Estratégica como una herramienta guía del cambio en las universidades y su gestión académico-administrativa.

2.2.4. Planificación Estratégica.

Desde su aparición en los años 50 hasta el presente, la Planificación Estratégica ha evolucionado, acotando Betancourt (2010) “que ni en su finalidad ni en la manera de realizarla se parece a la concepción original.” (p.31).

La Planificación Estratégica ha tenido momentos de auge y caída en el pasado, sin embargo hoy por hoy, según el precitado autor “se considera una herramienta fundamental y es la más utilizada en las mayores empresas del mundo.” (p.45).

Más que la elaboración de planes, el objetivo fundamental de la Planificación Estratégica ha pasado a ser el cambio de mentalidad de la organización. Para lograrlo, Betancourt (ob.cit.) señala que “se requieren nuevas herramientas, un cambio de roles de quienes coordinan y dirigen los procesos de planificación en las empresas.” (p.46), especialmente en los altos cargos directivos, los planificadores, gerentes y supervisores.

Para Bateman y Snell (2005), la planificación es una “función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo persigue en el futuro”(p.5). Otro autor, Graffe (2003) señala que: “es la visualización de la utopía realizable en el tiempo, producto de la ejecución de una acción y la aplicación de los recursos necesarios para hacerla una realidad tangible.” (p.55)

De allí se desprende, que el proceso de planificación además de ser entendido como un proceso de prever el futuro de una organización para establecer metas y planes, que permitan el desarrollo y el crecimiento futuro de la misma, también implica un proceso de toma decisiones respecto a políticas y estrategias que la organización debe establecer en el futuro.

Ahora bien, es posible definir el concepto de Planificación Estratégica abarcando toda su amplitud semántica. Algunos autores lo asocian a la expresión “preparación para el futuro”. Ackoff (1970) explica que “la Planificación Estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” (p. 32).

En la definición anterior podemos observar una de las características de la Planificación Estratégica: su carácter de proceso con la finalidad de preparar a la organización para el futuro.

Por tal motivo, la Planificación Estratégica puede ser entendida como un estilo gerencial que se manifiesta en la conciencia de la necesidad de que la organización actúe en función de su entorno, se amolde a él, cree valores y a su vez establezca un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute, lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas.

Del mismo modo, Bryson (1988) señala otra característica del proceso: “La Planificación Estratégica es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (p.512). Aquí se pone de manifiesto el carácter formal de la Planificación Estratégica, y su producto: el plan, considerado como un sistema integrado de decisiones.

En este sentido, y con el ánimo de caracterizar el proceso de Planificación Estratégica, Mundet (1999) menciona:

- La Planificación Estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado. En este sentido podría hablarse de una racionalidad.
- Una vez realizado el análisis previo, se ensayan operaciones que permitan a la organización aproximarse a la situación deseada (en el futuro) desde la situación presente. En esta etapa se realiza el diseño propiamente dicho de la estrategia, de carácter sintético, en oposición a la fase anterior, de naturaleza analítica. Cabría hablar, entonces, de una cierta racionalidad creativa para esta segunda etapa.
- En la etapa de programación deben explicitarse las acciones previstas en la Planificación Estratégica tanto en la dimensión jerárquica (toma de decisiones) como en la organizativa (división del trabajo). Toda la organización está implicada de una u otra forma, por lo que la Planificación Estratégica se caracteriza por ser participativa.
- En este proceso, el horizonte considerado en el proceso de planificación (asociado al largo plazo) se va renovando cada periodo. Por otro lado, el año en que se va a entrar se planifica con mayor detalle y de forma más operativa, dando lugar a la planificación táctica. Por lo tanto, el proceso de Planificación Estratégica es cíclico.
- Al tener en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas, la Planificación Estratégica puede facilitar un aprendizaje global de la organización, al menos para quienes trabajan en los planes estratégicos.

- La visión global que facilita la Planificación Estratégica facilita también la coordinación entre las subunidades organizativas y la coherencia de las acciones de las subunidades.
- Al estar formalizado, ser participativo y ser global, cada responsable de las acciones indicadas en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, analizar la naturaleza y causas de las desviaciones, y facilitar un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones.(p.118-119)

De lo anteriormente expuesto en este apartado, podrían resumirse cuatro rasgos esenciales de la Planificación Estratégica:

- Es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera participativa.
- Es formalizada, sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.
- Produce un resultado articulado, conformado por programas parciales que componen la Planificación Estratégica y está relacionados en términos cuantitativos.
- Se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la Planificación Estratégica.

Parafraseando a Saltán (2001), la planificación tiene dos tipos de valores: los valores sustanciales (propios de la planificación), y los valores conductuales (beneficios colaterales del uso de un proceso estratégico de tipo analítico en las organizaciones), los cuales son sintetizados en el cuadro Nº 1.

Cuadro Nº 1
Valores de la Planificación Estratégica

<p>VALORES SUSTANCIALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.▪ Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.▪ Simula el futuro.▪ Aplica el enfoque sistémico.▪ Exige el establecimiento de objetivos.▪ Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.▪ La estructura para la toma de decisiones en la empresa.▪ Base para otras funciones directivas.▪ Medición del desempeño.▪ Señala asuntos estratégicos.
<p>VALORES CONDUCTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Canal de comunicación.▪ Capacitación de los directivos.▪ Sentido de participación.

Fuente: Saltán, 2001:260

Partiendo de los supuestos teóricos anteriormente señalados, parece importante recordar que esta investigación, se propone analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el interés de describir sus características, identificar sus aspectos positivos y negativos, determinar los lineamientos gerenciales derivados de su implementación y establecer los niveles de avances logrados, con el objeto de considerar la influencia que dicho plan ha tenido sobre la gestión académico administrativa de la referida institución, mediante el establecimiento de la finalidad que la Planificación Estratégica ha tenido en la organización; el contenido y forma de realización

de las diferentes etapas del proceso; la dinámica (entendida como los roles de los diferentes actores); y finalmente por el producto: los planes estratégicos.

2.2.4.1. Finalidad de la Planificación Estratégica

Mintzberg (1994:15-21) señala que existen cuatro razones principales por las cuales las organizaciones justifican el esfuerzo de una Planificación Estratégica, a saber:

- *Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades*, es decir, la toma de decisiones conjunta asegurará que los recursos asignados para esta actividad estén coordinados adecuadamente.
- *Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración*, es decir, la Planificación Estratégica “consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa, de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta gerencia en perjuicio del largo plazo (la importancia).” (p.15).
- *Las organizaciones deben planificar para ser racionales*, es decir, los procesos decisionales formales son mejores que los informales. “La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.” (p.16).

- *Las organizaciones deben planificar para controlar*, es decir, la finalidad de controlar nunca ha sido ajena a la planificación, en el entendido de que este control no es solo en el interior de la organización, sino también a su entorno.

De acuerdo con las anteriores afirmaciones, pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de Planificación Estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

Mundet (1999:116-117), señala que el cumplimiento de las finalidades expuestas en el párrafo precedente, requieren que la Planificación Estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, de entre las que se pueden mencionar las cinco siguientes:

La Planificación Estratégica como medio de difusión de la estrategia.

Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por tanto, pueden ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.(p.116)

La Planificación Estratégica como ayuda a la dirección. “Al ser un sistema articulado de decisiones, la Planificación Estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección.” (p.116).

La Planificación Estratégica como sistema de aprendizaje.

Algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la Planificación Estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso. Ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno. (p.117).

La Planificación Estratégica como herramienta de negociación. “En ocasiones, la Planificación Estratégica puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos.” (p.117)

La Planificación Estratégica como transmisión de información.

En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de Planificación Estratégica de abajo arriba, en los que la información fluye en sentido contrario a la Planificación Estratégica tradicional (de arriba abajo o top down). En estos casos, la Planificación Estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección. En este caso se habla de información necesaria para elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el Plan Estratégico ya está formulado.(p.117)

Los autores que prescriben el uso de la Planificación Estratégica suponen que se trata de una herramienta adecuada para el cumplimiento de las finalidades para las que ha sido diseñada. Por lo anteriormente planteado Saltán (2001) sintetiza las finalidades de la Planificación Estratégica en el siguiente cuadro, identificado con el N° 2.

Cuadro N° 2
Finalidad de la Planificación Estratégica

<p>FINALIDADES FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las organizaciones debe planificar para coordinar sus actividades• Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.• Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.• Las organizaciones deben planificar para controlar.
<p>FINALIDADES COMPLEMENTARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• La Planificación Estratégica como medio de difusión de la estrategia.• La Planificación Estratégica como ayuda a la dirección.• La Planificación Estratégica como sistema de aprendizaje.
<p>OTRAS FINALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• La Planificación Estratégica como herramienta de negociación.• La Planificación Estratégica como transmisión de información.

Fuente: Saltán, 2001:223

2.2.4.2. Fases de la Planificación Estratégica

Muchos autores se han dedicado al estudio de las fases o etapas en el proceso de Planificación Estratégica, así como son muchos los modelos propuestos, sin embargo, se le presta mayor atención al establecimiento de objetivos al principio, y la elaboración de planes operativos al final.

En el caso de Saltán (2001), clasifica las fases de la Planificación Estratégica en: Fase de establecimiento de objetivos, Fase de auditoría externa, Fase de auditoría interna, Fase de evaluación y selección de la estrategia, Fase de la elaboración de la estrategia, Control de desempeño y Calendario de todo el proceso.

En el caso de la clasificación descrita por la Universidad de Cádiz, en el documento titulado “La Necesidad de un Plan Estratégico para la Universidad de Cádiz” presentado en octubre del año 2003, a saber las fases son las siguientes: Análisis del entorno, Análisis interno, Formulación de Misión y Visión, Diagnóstico de objetivos y estrategias, implantación y Control y evaluación.

Por su parte Graffe (2003), fundamentándose en Molins, indica que en el proceso de planificación se tienen momentos y cada uno de ellos se clasifican en etapas. Los momentos son *preparación o elaboración del plan*, con sus cuatro etapas: diagnóstico, formulación, programación y, discusión y decisión; *aplicación o ejecución del plan*, con dos etapas: puesta en marcha o instrumentación del plan y, ejecución y control; y por último el momento de *evaluación del plan*, con una sola etapa que lleva el mismo nombre. Dicha clasificación se puede observar en el cuadro Nº 3.

Cuadro Nº 3
Momentos y etapas de la Planificación

MOMENTOS	PREPARACIÓN O ELABORACIÓN DEL PLAN	APLICACIÓN O EJECUCIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN DEL PLAN
ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Formulación • Programación • Discusión y decisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha o instrumentación del plan • Ejecución y control 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del plan

Fuente: Graffe, 2003:89

Finalmente, a los efectos de esta investigación y tomando en consideración los postulados de la Teoría del Cambio Planificado y los aportes provenientes de los autores anteriormente señalados, las fases categorizadas para analizar el proceso de Planificación Estratégica en la UCV y en la Facultad de Medicina se corresponden a la figura N° 1:



Figura N°. 1: Fases para el Análisis de la Planificación Estratégica de la UCV y de la Facultad de Medicina. Elaboración propia (2011).

La caracterización de cada una de estas fases se amplía en el apartado dedicado al Cuadro de Mando Integral, como metodología empleada por el objeto de estudio en la elaboración de sus planes y mapas estratégicos.

2.2.4.3. Dinámica de la Planificación Estratégica

La dinámica del proceso de Planificación Estratégica puede caracterizarse a partir de tres elementos: actores involucrados y actividades desarrolladas, impacto de los planes estratégicos y, resistencia y obstáculos a la Planificación Estratégica, representados en la siguiente figura N° 2:



Figura N° 2: Dinámica de la Planificación Estratégica. Elaboración propia, tomado de Saltan (2001).

Según Saltán (2001), “para ser llevada a cabo, la Planificación Estratégica exige que ciertos miembros de la organización lleven a cabo diferentes roles en el proceso.” (p.229). Dichos roles van más allá de la simple elaboración de los planes estratégicos; en primer lugar, el proceso comenzará con la iniciativa de algún particular, que necesariamente debe convertirse en un impulso institucional, motorizado por quienes detentan la responsabilidad de conducir los destinos de la organización.

Por su parte, la actividad de elaboración de los planes, en cierto modo acción central, cuenta con algunas actividades de apoyo, como pueden ser las de normalización (tanto documental como de procedimientos), de la elaboración, o la de coordinación de los diferentes actores organizativos implicados en la elaboración.

Una vez finalizada la elaboración, es difícil que el plan se lleve a cabo sin ninguna aprobación por parte de alguien en la organización. Asimismo, difícilmente se cumplirá el plan si no hay difusión del mismo. Finalmente, el rendimiento del proceso (y de la organización) es sometido a control.

Saltán (2001), señala que existe una clasificación de los individuos implicados en el proceso de Planificación Estratégica, cada uno de los cuales tienen una actividad específica en el proceso:

(...) los planificadores (personas cuya actividad fundamental consiste en la elaboración de los planes estratégicos), los directivos (a los que no debiera ser ajena la Planificación Estratégica, puesto que afecta a su actividad) y los denominado "los otros", es decir el resto de miembros de la organización. (p.231).

Los planificadores, considerados como actores en el proceso de Planificación Estratégica, pueden pertenecer o no a la organización. Es decir, que, para la consecución de alguna de las etapas o fases, se puede contratar a consultores externos, motivo por el cual Saltán (Ob.cit.), los incluye en su clasificación de los actores, los cuales se pueden detallar en el cuadro N° 4.

Cuadro Nº 4

Actores del proceso de Planificación Estratégica

Agentes externos	Individuos o grupos que no pertenecen formalmente a la organización, pero que tienen una capacidad de influencia significativa en la planificación. Se excluye de este grupo a los consultores externos incluidos dentro de los planificadores.
Planificadores	Individuos de la organización o consultores externos, cuyo cometido principal en la organización es la elaboración de planes estratégicos.
Directivos	Miembros de la organización con responsabilidades directas de máximo nivel.
Otros miembros	Miembros de la organización, pertenecientes a niveles directivos medios o sin responsabilidad directiva cuyo cometido principal no tiene que ver con la planificación, aunque pueden intervenir significativamente en el proceso.

Fuente: Saltán, 2001:232

Ahora bien, uno de los elementos de la dinámica del proceso de Planificación Estratégica, a través del cual se puede determinar el avance o no, el éxito o no y la aceptación o no del mismo, es el impacto del Plan Estratégico. Para la Universidad de Cádiz (2003) es un elemento fundamental, al señalar que:

Es necesario establecer un conjunto de indicadores con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la Universidad puede añadir valor a los procesos que realiza. La Universidad recibe un valor añadido cuando los sectores que la conforman la apoyan; los estudiantes, cuando el profesor satisface sus necesidades de formación; cuando se les reconoce mediante incentivos, formación y oportunidades de desarrollo profesional. Será conveniente, por tanto, que en el proceso de Planificación Estratégica se tenga en cuenta la necesidad de indicadores que nos permita reconocer en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad académica. (p.17).

Hablar de impacto, indudablemente es hablar de evaluación, según Graffe (2003): “Al concluir la aplicación del programa, se necesita evaluar el cumplimiento del plan y los resultados de su ejecución. (...) se comparan los logros obtenidos con los objetivos propuestos.” (p.91).

Esta evaluación tiene que hacerse a través de un sistema de indicadores y otro de acciones correctoras. Estos indicadores son un elemento más en el proceso de toma de decisiones que pueden ser útiles para apoyar las valoraciones en el proceso de evaluación. El uso de indicadores se realiza en cuatro posibles niveles, según Belloso (2008), 1) los procesos de mejora institucional, 2) las administraciones responsables de la política universitaria, 3) los estudiantes, y 4) las empresas como empleadoras y como colaboradoras en proyectos conjuntos con la universidad.

En otro orden de ideas, por la complejidad del proceso de Planificación Estratégica, Saltán (2001) señala una serie de limitaciones, trampas y falacias de la Planificación Estratégica, sin embargo en esta investigación serán denominadas como, resistencias y obstáculos de la Planificación Estratégica; definiéndola como las restricciones que presenta la planificación por su propia naturaleza, características de la planificación que impiden la aplicación exitosa en la mayoría de los casos y los errores fundamentales al establecer las premisas iniciales que soportan el proceso de planificación.

Entre las limitaciones de la Planificación Estratégica, encontramos en diferentes autores (Saltán, Aular, Universidad de Cádiz, Graffe) las siguientes: el entorno puede resultar diferente de lo esperado, resistencia interna, la planificación es cara, crisis momentáneas, planear es difícil, nivel de compromiso de la alta dirección, inflexibilidad de los planes, entre otros.

En el contexto de la presente investigación se abordaron dos de las limitaciones referidas anteriormente: la resistencia interna y el nivel de compromiso de la alta directiva. Graffe (2003) entiende la resistencia al cambio como “la manifestación implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio” (p.22).

Saltán (2001) señala las razones para la resistencia a la Planificación Estratégica y las sintetiza de acuerdo al cuadro N° 5.

Cuadro N° 5
Razones para la resistencia a la Planificación

La planificación altera las relaciones interpersonales. La planificación cambia los flujos de información, la toma de decisiones y la autoridad. La planificación puede acentuar conflictos en las organizaciones. Los problemas operativos tienden a anular los esfuerzos de la planificación. Los riesgos y los temores a fracasar Nuevas exigencias para los directivos. El deseo de evitar inseguridad. Conflictos de autoridad.

Fuente: Saltán, 2001:269

Otras causas que denotan resistencia a la Planificación Estratégica, son las formuladas por Manes (1999):

- a) Se resiste a la idea de evaluar el “afuera” y relacionarlo con el “adentro” en el marco de una planificación.
- b) Se confunde Planificación Estratégica con acciones aisladas sin resultados.
- c) Falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la Planificación Estratégica.
- d) Creer que la Planificación Estratégica es futurología.
- e) El desarrollo de planes muy rígidos o muy extensos. (p.33).

Adicionalmente, la Universidad de Cádiz (2003) señala que la Planificación Estratégica presenta una serie de problemas “o peligros” (p.4) que pueden afectar su efectividad, a saber:

1. La Planificación Estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
2. Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa.
3. No interrelacionar el proceso de Planificación Estratégica con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
4. Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.
5. Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin.
6. Una centralización creciente de los procesos de gestión.
7. Una ausencia de sistemas de control y evaluación.
8. Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis. (p.15).

Por otra parte, una de las condiciones que se exponen, de forma recurrente, para el éxito de procesos organizativos es el involucramiento de la alta dirección. Steiner citado por Saltán (2001), señala que “los defensores de la Planificación Estratégica dan también gran importancia a la implicación de la alta dirección en el proceso de planificación.” (p.271). Este autor indica cuáles son las responsabilidades en el proceso de planificación (o lo que es lo mismo, en el proceso de elaboración de la estrategia), tal como se ve en el Cuadro Nº 6:

Cuadro Nº 6

Responsabilidades de la alta dirección en el proceso de planificación

Entender que la Planificación Estratégica es su responsabilidad y una muy importante.
Asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una Planificación Estratégica efectiva en la organización.
Asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una Planificación Estratégica en la organización.
Determinar si se necesita nombrar un ejecutivo planificador corporativo, y si es así, establecer las responsabilidades de éste último.
Involucrarse en el proceso, de manera que la presencia del ejecutivo en jefe sea notoria para los demás, en revelar su interés, preocupación y obligación.
Reunirse personalmente con los directivos para hablar de los planes que se han preparado.
Informar o tratar las decisiones de Planificación Estratégica con el consejo de administración de la compañía.

Fuente: Saltán, 2001:272

Para finalizar este apartado, se considera conveniente citar a los autores Kaplan y Norton (2008) quienes en un artículo publicado en la Revista Harvard Business Review, afirman lo siguiente: “sin procesos excelentes de dirección ejecutiva y operaciones, es imposible implementar la estrategia, no importa lo visionaria que pudiera ser. A su vez, sin la visión y la guía de la estrategia, la excelencia operacional no es suficiente para alcanzar, y menos aún sostener, el éxito” (p.1). Por lo anterior, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de definir la visión y misión organizacional para el establecimiento de las estrategias que se han de proyectar en el Plan y Mapa Estratégico para alcanzar el éxito.

2.2.4.4. Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos

El Plan Estratégico de una organización puede ser algo más que un conjunto de acciones programadas y articuladas a realizar en el futuro, es decir, cualquier soporte documental de un proceso racional y analítico de formación y control de la estrategia podría ser considerado como parte de un Plan Estratégico. Mintzberg (1994), concibe a los planes estratégicos “como un conjunto de elementos que no tiene garantizada a priori su coherencia interna, relacionados con actividades de control del rendimiento y la planificación de la acción.” (p.67)

Como se indica anteriormente, los planes estratégicos son el producto de la Planificación Estratégica, tal y como lo señala Aular (2008): “el resultado de planificación como actividad es el plan y tiene que estar sustentado en términos científicos, por cuanto tiene que ver con transformaciones de la realidad social.” (p.43) y definidos por la Universidad de Cádiz (2004) como:

El Plan Estratégico de una institución marca las líneas futuras de actuación de todos los colectivos que la conforman. Debe ser un documento dinámico, que se actualice parcialmente cada año con el objeto de concretar la programación de los siguientes años y determinar, además, el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contienen. Asimismo, debe ser un documento flexible, que deba revisarse de forma global cada tres años, ya que los cambios en los que está inmersa la Universidad hace necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder adaptarnos a dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir nuestros objetivos como instituciones. (p.5).

Por su parte Saltán (2001) agrega tres características a los planes estratégicos, que se resumen a continuación:

- Las acciones expuestas en los planes están formalizadas, esto es, explicitadas en un soporte físico consultable.
- La mayoría de las acciones están cuantificadas, por lo que los resultados a obtener son inequívocos, y pueden medirse objetivamente el grado de cumplimiento de éstos.
- Cuando la dimensión y diversificación de actividades de la organización es significativa, los planes actúan como una herramienta de coordinación dado que la comunicación inmediata no es siempre posible. (p.216).

Sin embargo, Manes (1999) considera que un Plan Estratégico:

(...) no debe ser necesariamente un documento largo y formal, una especie de mamotreto que al final se archiva, al que rara vez se consulta, nunca se pone al día y se considera anticuado poco tiempo después de su preparación. (p.33)

De las consideraciones anteriores se puede inferir que lo importante no es solamente tener una declaración de valores y demás aspectos que facilitan la planificación, sino lograr que los miembros de la organización la conozcan y se identifiquen con ella. Un aspecto esencial es el proceso mismo de planificación estratégica por el aprendizaje y compromiso colectivo que emerge de él cuando se desarrolla con un estilo participativo y abierto.

Por lo anteriormente expuesto, es destacable el surgimiento del Sistema Balanceado de Indicadores, Balanced Scorecard y de la herramienta operativa del Cuadro de Mando Integral (CMI), término que se utiliza en esta investigación, caracterizado como un instrumento de gestión, que ayuda en la comunicación y puesta en práctica de la estrategia de la organización.

El CMI es una herramienta de control de gestión que proporciona un modelo de medición fundamentado en una estructura informativa basada en indicadores financieros y no financieros, con el objetivo de obtener datos coherentes, coordinados y de carácter multidimensional, respecto a la evolución y proyección futura de los parámetros esenciales para planificación, gestión y control estratégico.

Nace con la finalidad de relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; siendo esta una herramienta de medición y control de gestión. Para Betancourt (2010) el CMI “busca trasladar la visión y estrategia en objetivos formulados bajo cuatro perspectivas básica: financieras, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y desarrollo de la organización.”(p. 85)

La filosofía del CMI se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el valor de las empresas está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles. Siendo los principales componentes del CMI son la misión, las estrategias y los indicadores del logro de los objetivos. La misión es establecida, generalmente, en términos cualitativos y tendrá su utilidad como marco de referencia interno para poner énfasis en la estrategia y como elemento para su comunicación al medio externo. Las estrategias son definidas, normalmente en términos cuantitativos y se relacionan con los grandes objetivos que envuelven a toda la organización.

El cuanto a los objetivos estratégicos, ellos se quedarán divididos en subobjetivos capaces de lograr el éxito de aquéllos. Según Kaplan y Norton (2002) el CMI:

(...) es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (p.23)

El diseño del CMI comprende la visión de la estrategia desde 4 perspectivas:

- *La perspectiva financiera:* define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.
- *La perspectiva del cliente:* dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- *La perspectiva de los procesos internos:* analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores.
- *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* estimula en forma continua, la capacidad de innovación y aprendizaje en el largo plazo.

Por lo anterior, se hace necesario, delante de ese planteamiento, el esclarecimiento del concepto de estrategia, misión y visión. Así Kaplan y Norton (2004) establecen las siguientes definiciones sobre estos elementos:

Visión, es la descripción imaginativa del papel y de los objetivos futuros de una organización. Según los autores antes mencionados es:

Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar que percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. (p.63)

Misión, define el ámbito de actuación al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y con las expectativas de las personas que tiene intereses en ella. Según Kaplan y Norton (2004):

Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes. (p.62).

Estrategias, están relacionadas a los principios que muestran cómo se deben alcanzar los principales objetivos de una organización en un determinado período. Consiste en la lógica general para la obtención de los objetivos. Los autores precitados, afirman que la estrategia “describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. “ (p. 57). Adicionalmente indican que la estrategia “no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de alto nivel (...)” (p. 62).

En este contexto, Kaplan y Norton (2001) proponen cinco principios comunes para una organización basada en la estrategia: 1. traducir la estrategia a términos operativos; 2. alinear la organización basada en la estrategia; 3. hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo; 4. hacer de la estrategia un procesos continuo; 5. movilizar el cambio

mediante el liderazgo de los directivos. (Ver figura N° 3). A continuación se detallan la esencia de estos principios a seguir:

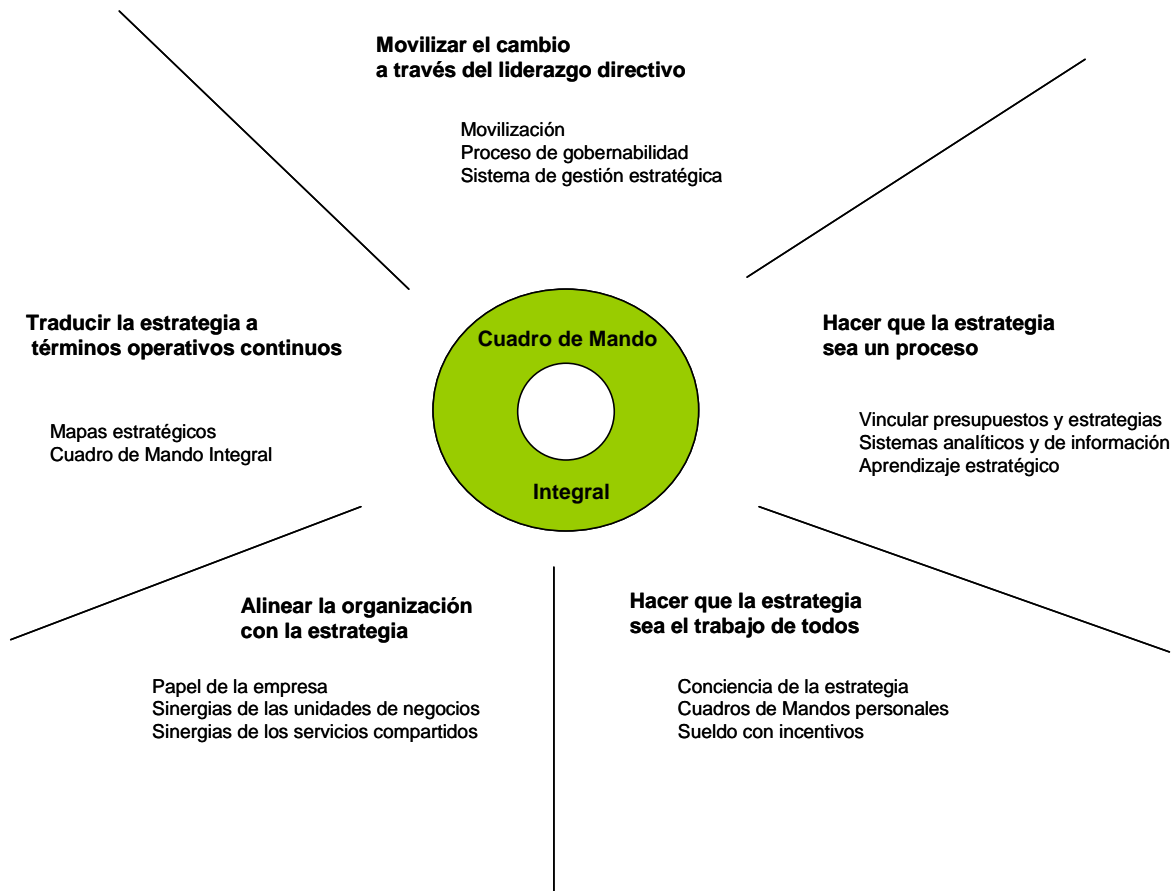


Figura N° 3: Los principios de una organización basada en la estrategia. Tomado de Kaplan y Norton (2001).

- Principio 1. Traducir la estrategia a términos operativos. En ese principio el mapa estratégico es definido como una estructura lógica y completa para describir la estrategia de la empresa, donde proporciona las bases para el diseño de un CMI. La descripción de cómo crear valor para los accionistas a partir de activos intangibles es proporcionada por el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del cuadro de mando integral.

- Principio 2. Alinear la organización basada en la estrategia. Establece que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas para que la actividad de la empresa sea algo más que la suma de sus partes.
- Principio 3. Hacer de la estrategia un proceso continuo. En este principio se preconiza la necesidad de que todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización y que realicen su trabajo diario de forma que puedan contribuir a su éxito. En este sentido, la estrategia debe ser comunicada en su totalidad desde arriba hacia abajo. Los sistemas de compensación, al ser vinculados al CMI, proporcionan interés de los empleados entonces los componentes de la estrategia, los cuales se sienten motivados para aplicarla.
- Principio 4. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo. Parte del énfasis dada a la gestión de la estrategia en las organizaciones. Ese proceso incluye la gestión táctica y la gestión estratégica en un proceso continuo, lo que apunta a tres importantes aspectos: vinculación de la estrategia con el proceso presupuestario; introducción de reuniones con directivos para revisar la estrategia y el desarrollo de un proceso para aprender y adaptar la estrategia.
- Principio 5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Para la creación de una organización basada en la estrategia se hace de extrema importancia la participación del equipo directivo. Los cambios exigidos en la implementación de la estrategia requieren un trabajo en equipo para coordinarlos, de esa forma, si los que dirigen la organización, no lideran al proceso de forma enérgica, la estrategia no podrá ser aplicada y la oportunidad de obtener resultados satisfactorios se perderá.

El CMI ha evolucionado por etapas. En sus inicios, fue propuesto como un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, y en la medida en que las organizaciones desarrollaron sus bases de medición, comprendieron que podían comunicar mensajes más allá del carácter meramente informativo, logrando adecuar el comportamiento de sus miembros, en concordancia con los objetivos estratégicos. De un concepto limitado a la medición, se transformó en un sistema de gestión del desempeño. La tercera etapa de evolución del CMI, enfoca la estrategia en el centro del sistema de gestión, con el objetivo de movilizar y guiar la organización hacia el proceso continuo de adaptación, ajustes y nuevas respuestas, ante las exigencias que impone el entorno interno y externo, razón por la cual el CMI en esta etapa deriva en los llamados mapas estratégicos en donde se establecen las rutas del cambio organizacional.

En este sentido, los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la forma gráfica de la estrategia y son el aporte más importante del CMI. Para Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico del CMI:

(...) proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares. (p. 85).

Las universidades, por su parte, intentan avanzar en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de las disciplinas relacionadas con la gestión, con el propósito de mejorar sus capacidades y resultados en pos de cumplir con sus proyectos institucionales. En este contexto es que surge la utilización del CMI apoyado con un sistema de indicadores que no solamente ayudaría a las universidades a seguir los resultados financieros, sino además

monitorear simultáneamente, los progresos obtenidos en otras áreas estratégicas, fomentado las capacidades y adquiriendo los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro.

La estructura del Plan Estratégico de la UCV y de la Facultad de Medicina, se ha basado en la clasificación de objetivos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión CMI y utilizan el Mapa estratégico para que hacerlo visible al resto de los miembros de su comunidad.

Motivo por el cual, y conforme a lo establecido en apartados anteriores, se describen cada una de las fases consideradas en la presente investigación; formulación de misión y visión, diseño de objetivos y estrategia, implantación y control y evaluación.

Uno de los pasos fundamentales en el proceso de Planificación Estratégica es la formulación de misión y visión, razón por la cual se iniciará determinando la misión de la institución, o sea, su razón de ser. Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. En el caso de una Institución universitaria, la misión tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.

Seguidamente tendremos la Visión, siendo esta la apreciación idealizada de los miembros desean de la institución en el futuro. Recoge lo

valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la institución quiere en el futuro.

En la fase identificada como, diseño de objetivos y estrategia, se definen los ejes estratégicos, entendidos como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.

Ahora bien, en la implantación, se trata de aplicar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas, motivo por el cual las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad e importancia de la fase anterior, de formular objetivos específicos y proyectos

Por último y no menos importante, tenemos la fase de control y evaluación, en la cual debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario. Motivo por el cual es necesario establecer un conjunto de indicadores con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la institución puede añadir valor a los procesos que realiza.

2.2.5. Planificación Estratégica en instituciones de educación universitaria

La planificación educativa fue el eje en los años 60 del gestionar de las políticas públicas del sector educativo, fundamentalmente en la educación básica y media. Sin embargo tales concepciones permearon muy poco en el sector universitario, según Aular (2008), “dado el grado de autonomía de las universidades en casi todos los países de la región y su carácter monopólico u oligopólico.” (p.11). Dichas instituciones se orientaban hacia dinámicas políticas de corto plazo a fin de dar respuestas a los problemas existentes.

Es a partir de la década de los 80, según el precitado autor, que la aplicación de la Planificación Estratégica en el sector universitario, se da por primera vez en los Estados Unidos, quienes la adaptan “para justamente implementar los recortes presupuestarios que debieron enfrentar las universidades públicas de aquella época.” (p.44).

Sin embargo, cada vez es más frecuente escuchar hablar en las universidades, públicas y privadas, sobre planes estratégicos, misión, visión, metas, objetivos, indicadores; así como también se hace evidente la necesidad de mejorar la calidad de la gestión para conseguir un uso más eficaz y eficiente de los recursos escasos de que disponen.

Según Aular (ob.cit.), “en los últimos años las instituciones de educación superior están realizando esfuerzos para definir e implementar visión y misión universitarias de acuerdo a los nuevos tiempos y enfrentarse a los retos de este nuevo siglo.” (p. 19), a lo que añade Manes (1999):

En la actualidad es creciente el número de instituciones educativas que reconocen la necesidad de la Planificación Estratégica en base a los estudios de expectativas de la

comunidad educativa. (...) La Planificación Estratégica debe buscar espacios de trabajo que permita visualizar el futuro común, consensuar objetivos, y desarrollar estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad educativa. (p.23)

En relación al argumento anterior, Aular (2008) plantea lo siguiente:

Las organizaciones universitarias, no parece que sean una excepción en el mundo de la organización de hoy; entre otras porque en ellas como en ninguna, la participación, el juego de los poderes corporativos, la naturaleza de las culturas académicas y el nivel de conflicto y complejidad del poder que se maneja, obliga a buscar cada vez más convergencia de intereses, alianzas y consensos que, a pesar de las diferencias entre los agentes, hagan viable la institución. (p.61).

El mismo autor define la planificación universitaria, “como instrumento o cuerpo de herramientas que permitan llevar a la práctica ideas, explorar el proceso de toma de decisiones y adecuar el comportamiento de las universidades que supere la racionalidad medios-fines.” (p.16). Por último, la Universidad de Cádiz (2003) señala que:

La Planificación Estratégica se enmarca en un estilo de dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión e imagen futura. (p.13)

Usar el término Planificación Estratégica, supone que las instituciones de educación universitaria, y sus líderes en particular, tienen un papel proactivo respecto de su posición en la historia. Una de las actividades claves de la dirección en la educación superior es el liderazgo. Según Saltán (2001) una de las recomendaciones recurrentes para el éxito en la puesta en práctica de un sistema de gestión, “sea una reingeniería de procesos, la implantación de un sistema de calidad o el desarrollo de la Planificación

Estratégica, es que la dirección debe impulsar y dirigir el proceso de manera efectiva.” (p.447). No es aventurado afirmar que, si la aprobación, e incluso la realización de un Plan Estratégico no cuenta con la participación de la alta dirección tiene escasas probabilidades de éxito.

El papel protagónico de la Planificación Estratégica, obedece a que según Manes (1999) las instituciones educativas que la ponen en práctica son:

- a) las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa.
- b) las más recomendadas por sus servicios.
- c) las que obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas en una planificación.
- d) las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia.
- e) las mejores preparadas para enfrentar contingencia.
- f) las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas. (p.31-32).

Dirigir una institución de educación universitaria, sea cual sea su naturaleza, supone desempeñar una serie de roles y disponer de unas cualidades que, si bien también son necesarias en cualquier organización, cobran especial relevancia cuando debe dirigirse una institución educativa.

En Venezuela, la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) es la institución formal de planificación universitaria y plantea la necesidad de administrar, prever y coordinar en el ámbito nacional las actividades y planes del sector de la educación universitaria en Venezuela.

Sin embargo, entre lo deseable y lo que ocurre en materia de planificación universitaria existe una gran brecha; según Aular (2008) los síntomas del poco desarrollo de la cultura de planificación en las universidades, están representados por:

(...) disfuncionalidades en los procesos, tanto académicos como administrativos, escasa o nula vinculación entre el plan y el presupuesto, bajo perfil de la visión prospectiva de la región y el país, poca influencia de la planificación en la toma de decisiones e inexistencia de un Modelo Gerencial que garantice el desarrollo y la transformación. Todas estas causas han influido en el escaso y lento desarrollo de las instituciones de educación superior (p.62).

La Universidad de Cádiz (2003) afirma que la Planificación Estratégica:

(...) no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales, cada vez mayores, y una cierta incertidumbre que viene impuesta del entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa. La Planificación Estratégica es, por tanto, una apuesta de futuro. (p.13)

Resulta indiscutible la importancia que una adecuada Planificación Estratégica tiene para cualquier organización, e igualmente, en el caso de las universidades, es una obligación y una oportunidad aprovechar los recursos que permitan mejorar y alcanzar los niveles de calidad que la sociedad les demanda. En la medida en que las Universidades sean capaces de convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, el nivel de calidad permitirá cumplir mejor con el importante papel que tienen las universidades en la nueva sociedad del conocimiento.

Por este motivo, se pueden mencionar los siguientes requisitos mínimos para desarrollar una planificación en las universidades que involucre un pensamiento estratégico común, y por lo tanto participativo, a saber: tener un conocimiento interno suficiente (fortalezas y debilidades) y contextual (oportunidades y amenazas), de actores y escenarios; y formular criterios decisorios que permitan resolver las principales tensiones que se dan en el

seno de las universidades; y tener la capacidad de decisión y el poder suficiente para implementar el plan, el cual requiere del consenso como base para lograr su legitimación

En el mismo orden de ideas, generalizar el desarrollo de un pensamiento estratégico en la comunidad universitaria, supone lograr una imagen de los objetivos comunes e identificar el camino más corto para alcanzar esos objetivos, a partir de un conocimiento preciso de la realidad universitaria y de las aspiraciones de su comunidad.

Asimismo, es esencial que individualmente se sea consciente que las acciones suponen la evaluación permanente a través de indicadores, proceso en el cual todos los miembros de la comunidad tienen responsabilidad, y cuya misión es monitorear donde se encuentra la universidad en el camino de la consecución de los objetivos planteados. Según Belloso (2008) definitivamente, “el control de gestión es a la vez estratégico (control de cumplimiento de los objetivos), gerencial (control de cumplimiento del plan) y operativo (control de los hechos).” (p.20).

En relación al grado de participación de la comunidad universitaria en la planificación, según Saltán (2001) como denominador común, es de mencionar “la gran participación de la comunidad universitaria en los planes estratégicos, articulada en comisiones y grupos de trabajo.” (p.454). Es también frecuente la existencia de grupos de apoyo a la planificación, formados por personal de la administración de la institución, dedicados a tiempo completo al soporte de la Planificación Estratégica.

Cuando todos los niveles y todo el personal se involucran en ese objetivo es el momento en que una organización adquiere características distintivas y el éxito. Sobre este particular, Aular (2008) afirma que:

El contexto actual de la educación superior nos obliga a pensar que efectivamente es posible planificar en la universidad, en el sentido de construir el futuro, pero a la vez requiere pensar en la planificación como una red de conversaciones amplias y un análisis con coordinación de acciones necesariamente integradas a esta conversación. (p.107)

Es evidente entonces que las universidades utilizan, hoy por hoy, sus procesos de planificación para la construcción de una visión proyectada a futuro, a partir de los insumos provenientes de los actores involucrados en el proceso de generación y divulgación del conocimiento, principal función institucional. La aplicabilidad de los postulados teóricos o las referencias metodológicas citadas en este apartado, van a depender, fundamentalmente, del modelo de universidad que se tiene y que se desea, así como de los recursos, tanto financieros, materiales, de capital humano, entre otros.

A continuación, se abordará el Marco Institucional de la UCV y de la Facultad de Medicina, como objeto de estudio de la presente investigación.

2.3. Marco teórico institucional del objeto de estudio

El presente apartado contempla el marco teórico institucional de la UCV y su Facultad de Medicina, objeto de estudio de la presente investigación. Los datos que a continuación se reseñan provienen del Manual de Organización de la UCV (2008) y del Informe de Memoria y Cuenta de la Facultad de Medicina (2007).

2.3.1. La Universidad Central de Venezuela

La UCV siempre se ha distinguido por ser una institución de vanguardia en educación universitaria del país. Desde su creación como Universidad Real y Pontificia, posteriormente con sus reformas republicanas de 1827, hasta pasar por un proceso de renovación en el año de 1971, motivo por el cual se ha visto en la necesidad de asumir los retos que se le presentan, en la búsqueda de mejora continua y participativa.

Los cambios acelerados de las políticas públicas del Estado en el ámbito de la educación universitaria han propiciado la discusión en el seno Consejo Universitario y dentro de la propia comunidad, sobre la actualización del sistema organizativo y de los fundamentos estructurales que sustentan el funcionamiento diario de la UCV, a fin de enfrentar los cambios para la adaptación de la institución a las corrientes tanto nacionales como internacionales relativas a la gestión del conocimiento.

En este sentido, la UCV ha adoptado la Planificación Estratégica como una herramienta para orientar su desarrollo institucional, lo que ha permitido a la gerencia universitaria, analizar la situación de la institución ante los cambios que demanda la sociedad y en consecuencia, redefinir su filosofía de gestión y su curso de acción para el logro de su propósito como Institución de Educación Universitaria.

Es por ello que el 2004 el Consejo Universitario, aprobó la elaboración del Mapa Estratégico de la UCV con el propósito, según Angarita y Nieves (2007) “de orientar la formulación del Plan Estratégico que lo soporta” (p.58). Siendo en el 2009 que la UCV realiza nuevamente un seguimiento estratégico del entorno, con un enfoque prospectivo, sistémico y dinámico para detectar realidades y tendencias locales, así como para determinar

algunos retos que deberá enfrentar para incrementar su capacidad de respuesta a la sociedad; llegando a consenso de aprobar la ejecución de 6 lineamientos institucionales, los cuales según el Angarita (2009) “tienen la aspiración de cubrir las principales áreas que precisan una intervención planificada y coordinada con todos los entes de la UCV. (p. 31)

2.3.1.1. Plan Estratégico UCV

El Plan Estratégico de la UCV, surge a raíz del proceso de reestructuración del Vicerrectorado Administrativo, en el año 2003. Proceso que contó con la aprobación del Consejo Universitario. A partir de ese momento que se asume la planificación estratégica como una herramienta de cambio para la UCV. Creándose el Mapa Estratégico, permitiendo de esta forma dar los primeros pasos en el camino hacia la actualización de la Universidad.

Es así como la UCV presenta su Plan Estratégico en el año 2005, que contiene los lineamientos estratégicos, que debe constituir el quehacer universitario en los próximos años, con el fin de obtener un marco filosófico de carácter estratégico, que oriente y viabilice el proceso de cambio y mejoramiento continuo tanto académico como administrativo.

Este plan pretende dar respuesta a la demanda que la sociedad plantea, por ello se fundamenta en la directriz nacional de la educación superior venezolana: garantizar la equidad en el acceso y desempeño estudiantil a una educación superior de calidad y pertinencia social, así como también, en los lineamientos generales de la UNESCO para la Educación Superior en Latinoamérica y el Mundo, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001- 2007 y las Políticas y Estrategias para la Educación Superior en Venezuela.

La universidad como sujeto activo y productor de ideas e iniciativas para la prestación de un servicio educativo público de calidad, está sometida a los cambios que exige el estado, el sector productivo y la sociedad en su conjunto; hecho que la obliga a conocer la evolución del entorno pertinente a la misión institucional, dado que ello representa un factor que condiciona el cumplimiento de los programas y proyectos de la gestión universitaria y le impone nuevas demandas.

Por estas razones y según palabras del ExRector de la UCV para el período (2004-2008), Doctor Antonio Paris (2008):

(...) la UCV formuló el Plan Estratégico que ha venido señalando el camino más adecuado para realizar la transformación que exige nuestra universidad de acuerdo a las expectativas que de ella tiene la sociedad venezolana. De tal manera, que hoy podemos afirmar que este instrumento servirá para hacer de la UCV una institución con mayor capacidad de respuesta a los desafíos y oportunidades que ofrece el entorno. (p. 1)

El Plan Estratégico de la UCV, se viene trabajando desde hace aproximadamente 3 gestiones Rectorales, situación que realza el valor institucional del instrumento. En la actualidad el Plan Estratégico está conformado por 6 lineamientos estratégicos que apuntan a desarrollar los cambios necesarios para capacitar a nuestra UCV para dar los cambios necesarios que la sociedad requiere. Estos lineamientos son; flexibilidad curricular, investigación y postgrado, gestión del conocimiento, gestión ambiental, plataforma tecnológica y políticas de incentivos. Dentro de los cuales se encuentran las prioridades del equipo rectoral para su plan de gestión. Motivo por el cual la transversalidad del Plan Estratégico es interpretada conforme a la figura N° 4.

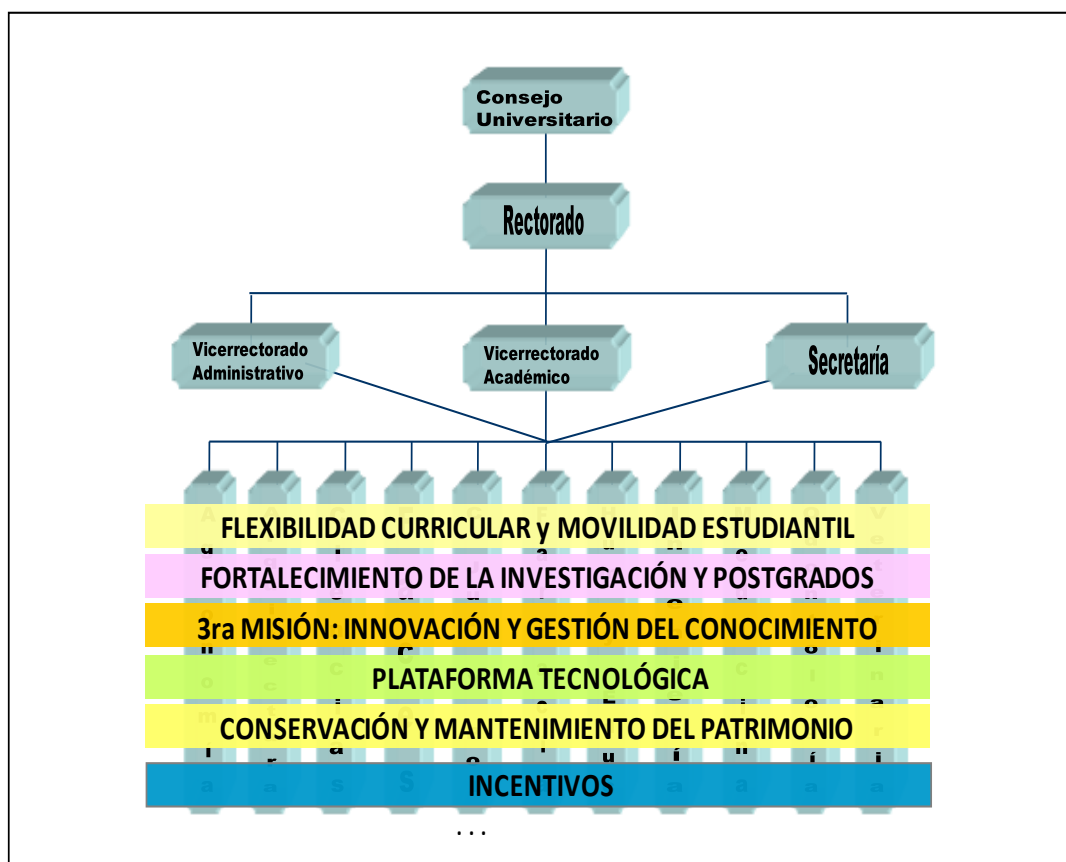


Figura N° 4: Transversalidad del Plan Estratégico. Elaborado por el Comité Operativo del Plan Estratégico. 2009

Cada uno de estos lineamientos se encuentra definidos en el portal de la UCV con sus respectivos objetivos generales, a saber:

Flexibilidad Curricular. Este lineamiento ha reunido gran parte de la discusión de las políticas académicas que se han venido llevando a cabo en la comunidad universitaria. Temas como la movilidad estudiantil, procesos de admisión, educación a distancia, son insumos de un gran mandato institucional de avanzar hacia el diseño de perfiles curriculares por competencia, flexibles, interdisciplinarios y adaptables a los requerimientos que la formación del profesional requiere. Con la aprobación del Plan Estratégico, toda la Universidad tiene la obligación de revisar y actualizar, en el corto plazo, los programas de estudio a partir de los lineamientos

desarrollados por la Gerencia de Planificación, Desarrollo y Evaluación Curricular. **Objetivo:** Rediseñar las currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiantes a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Postgrado e Investigación. Tratando de darle un perfil distintivo a la UCV como principal casa de estudios del país, el desarrollo de los estudios de postgrado se muestra como la “ventaja competitiva” que diferencia a nuestra universidad con las demás del país. El fortalecimiento e integración de los grupos de investigación favorece a elevar la calidad de sus programas, a la generación de nuevos conocimientos y, basados en el criterio de la multi, inter y transdisciplinariedad, a la adaptación a una nueva sociedad del conocimiento. Las formas de avanzar hacia este lineamiento serán la definición de un documento con líneas maestras de investigación, además de formar una base de datos actualizada con información de investigaciones, programas de postgrado y productividad de los mismos. **Objetivo:** Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y demandas del país, así como elevar la competitividad del postgrado y la investigación.

Gestión del Conocimiento. La ampliación y profundización de la interacción de la UCV como centro académico con su entorno es una de las aspiraciones que se desarrolla en el PE. La innovación surge como la principal motivación que articula la oferta de conocimientos de la universidad con las demandas y oportunidades de la sociedad. Su aplicación parte de la generación de bases de datos que vinculen a toda la universidad de manera

transversal que promuevan iniciativas de innovación en relación con el entorno social. **Objetivo:** Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.

Gestión Ambiental. Todo ejercicio de planeación necesita estar ubicado en tiempo y espacio, y la gestión de los recursos tanto de infraestructura como de servicios son procesos que soportan el mejor desempeño posible del PE. La elaboración y ejecución de un Plan Maestro con Planes de Manejo y de Seguridad por parte del COPRED permite además de una buena gestión de estos recursos, la generación de una cultura de integración efectiva de toda la comunidad a los procesos de mantenimiento, preservación y uso de las instalaciones universitarias, revestidas de la particularidad de mantener su carácter de patrimonio cultural. **Objetivo:** Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado, CUC, Maracay, núcleos y estaciones experimentales) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.

Desarrollo Tecnológico. El uso de las tecnologías ha alcanzado tal relevancia con respecto a la divulgación de conocimiento, que fue el tema central de la Conferencia Regional de Educación Superior de la UNESCO. Para el desarrollo del PE, implementar una plataforma tecnológica que sea capaz de responder a los requerimientos de la docencia, la investigación, la extensión y la gestión universitaria es una obligación. Esto se está implementando para integrar todos los sistemas digitales, garantizar la conectividad y la visibilidad de la UCV en el mundo virtual y por último,

mantener esta plataforma actualizada de acuerdo a los avances de las TIC'S. **Objetivo:** Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

Estímulos e Incentivos. El deterioro de la remuneración del personal universitario es una realidad que atenta contra cualquier esfuerzo de planificación. Mejorar las condiciones se hace una necesidad que busque el revertir esta tendencia y que embiste contra la captación de los mejores talentos para nuestra institución. Mecanismos como el Reglamento de Ingresos Propios, flexibilización de los tiempos de ascenso, incentivos al desempeño mediante reconocimientos materiales, académicos y morales, apuntan a lograr un escenario más atractivo para el talento humano que hace vida en nuestra UCV. **Objetivo:** Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.

El proceso que ha realizado por la UCV, para introducir la cultura de la Planificación Estratégica en la institución fue esquematizado por el Comité Operativo del Plan Estratégico de la UCV en el 2009, en la presentación titulada "EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UCV. Herramienta para una gestión de cambio". (Ver figura N° 5). A través de la cual se observa la evolución del Plan Estratégico de la UCV.

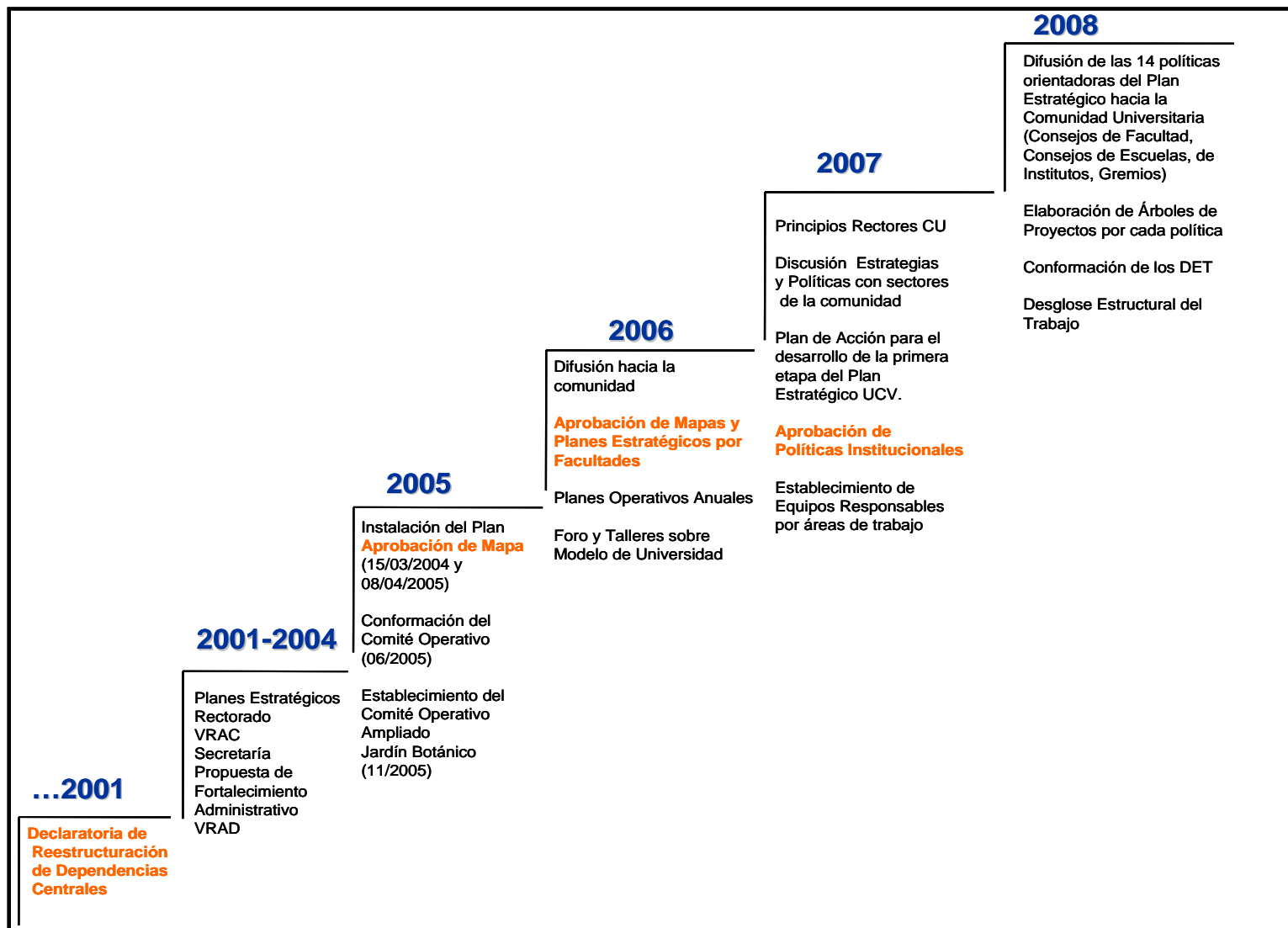


Figura Nro. 5: Proceso Evolutivo de la creación del Plan y Mapa Estratégico de la UCV. Elaborado por el Comité Operativo del Plan Estratégico. 2009

2.3.1.2. Metodología utilizada en la construcción del Mapa Estratégico

Considerando los resultados del estudio prospectivo, se formuló el Plan Estratégico 2005, bajo el modelo del CMI, dado que es una herramienta de gestión de comprobado éxito organizacional, y un mecanismo potenciador para mejorar la gestión de las entidades públicas. Este plan contempla la declaración de los elementos claves de una estrategia, que propone ser gestionada a través del CMI. Cada uno de sus componentes será evaluado en términos de pertinencia (Visión y Misión), eficiencia (funcionamiento) y eficacia (logros y resultados).

El primer paso fue la Declaración de la Visión, Misión, Objetivos institucionales y valores el primer paso para la implementación del CMI.

La UCV es una Universidad Nacional, participativa, autónoma, democrática, comprometida en la búsqueda del conocimiento y el desarrollo social, que fomenta permanentemente el aprendizaje, la producción y difusión de saberes; vinculada al principio de cooperación interinstitucional nacional e internacional, caracterizada por la actualización del recurso humano, su tecnología, el transparente manejo de los recursos financieros y su responsabilidad social.

Motivo por el cual, y como lo señalan Angarita y Nieves (2007):

El área estratégica que define el punto de partida del Mapa Estratégico se encuentra en la definición del modelo de universidad, el cuál está subordinado a la vez en la obtención de los siguientes objetivos: Reafirmación de principios rectores de la Universidad y actualización del modelo de Universidad. (p.60)

Considerando la actualización del modelo de Universidad como uno de los objetivos dentro del Plan, entendida esta como el producto de las discusiones, partiendo de la Visión de la Universidad como “centro de referencia nacional e internacional de formación, investigación y de aplicación del conocimiento que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la nación.” (p.60)

Su Visión: *“Ser el centro de referencia nacional e Internacional en la formación de talento humano necesario y en la generación, gestión y difusión del conocimiento.”* **Su Misión:** *“La Universidad Central de Venezuela tiene como misión crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso. “*

Los objetivos institucionales son:

- Fomentar la investigación de nuevos conocimientos en beneficio del bienestar y progreso del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.
- Dirigir la enseñanza hacia la formación integral de profesionales y a la capacitación del individuo en función de las necesidades de la sociedad y su desarrollo.
- Participar, a través de programas de Extensión y Apoyo, en la solución de los problemas sociales que enfrente el país.

Y sus valores, también conocidos como principios rectores, son:

- Autonomía: Entendida como el derecho de procurarse sus propias reglas, su propio gobierno y sus propios fines, y con el deber de orientar estos fines a las necesidades fundamentales de la

sociedad, garantizando así la pertinencia en la creación, difusión y gestión del conocimiento.

- Democracia: Comprometidos con la reivindicación del principio de convivencia, para lograr la participación y la equidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria, proyectándolos hacia la relación de la universidad con su entorno, entendido en un estado social de derecho donde exista el imperio de la Ley.
- Equidad: Asumida como la obligación moral de garantizar la participación y el ingreso de manera igualitaria, garantizando la igualdad de oportunidades de los distintos grupos sociales, poniendo especial atención a los sectores que por diversa índole han sido excluidos del sistema universitario.
- Calidad y excelencia Académica: Demostrada en su capacidad y liderazgo en la formación, transmisión, aplicación y gestión del conocimiento por encima del simple cumplimiento formal, y reconocidos por los distintos actores tanto a nivel nacional como internacional, vinculados a la sociedad del conocimiento.
- Pertenencia: Salvaguardada en la capacidad de la universidad de formar el recurso humano apto para contribuir integralmente con la sociedad, a través de la función de aplicación del conocimiento, basado en el mandato legal de la búsqueda de la verdad; y en el compromiso personal de estar en una permanente auto evaluación institucional que permita adelantarse y adaptarse oportunamente con las necesidades de la sociedad.
- Pluralidad y Tolerancia: Rasgo característico y base fundamental sobre la cual se sustenta la ética y la moral universitaria, protegiendo y garantizando la expresión y discusión abierta de las distintas corrientes del pensamiento universal a través del debate y del diálogo refrendando el respeto mutuo y reivindicando el valor de la Verdad.

La Visión, Misión, objetivos institucionales y valores, representan el punto de partida del CMI, y su significado no varía con respecto a los conceptos que se manejan en el sector privado, pero su introducción en el sector público, en específico las universidades, reviste gran importancia ya que permite establecer un direccionamiento estratégico a la institución, en un entorno donde la incertidumbre ha sido una característica constante.

Seguidamente elaboran el Mapa Estratégico de la UCV. Ver figura N° 6; Aprobado por sus máximas autoridades, en el año 2005 (08/04/2005). En el mapa se despliega los objetivos estratégicos y sus interconexiones, demostrando la relación causal existente entre ellos, sin quedar alguno aislado o fuera del contexto de la visión que se quiere alcanzar.

MAPA ESTRATÉGICO UCV

(AL 08-04-2005)

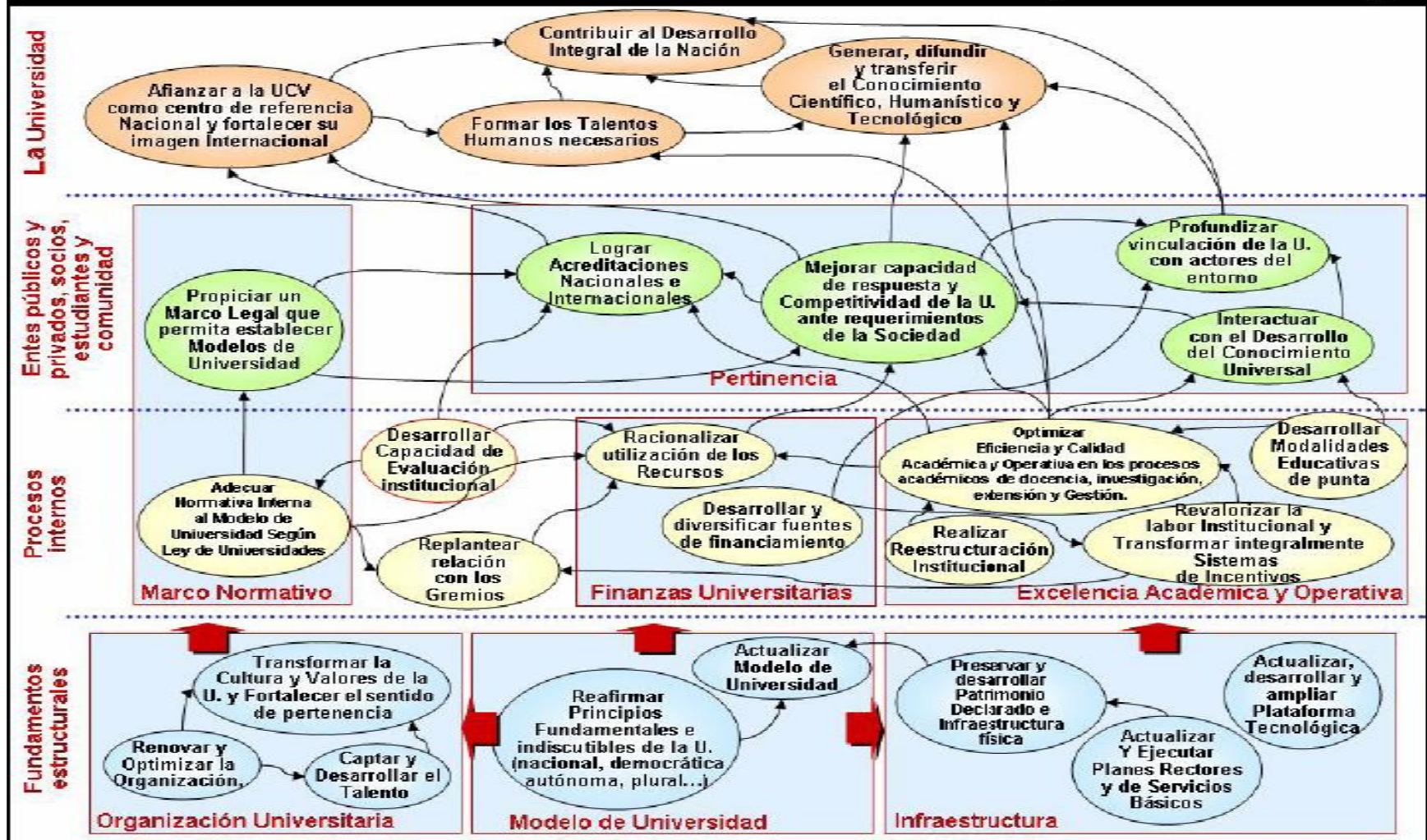


Figura Nº 6: Mapa Estratégico de la UCV. Fuente: Montaje del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina UCV (2006)

2.3.1.3. Descripción del Mapa Estratégico de la UCV

Como su nombre lo indica el Mapa Estratégico expresa la Visión de la Institución, utilizando los elementos consideramos por el CIM, cada uno de los cuales están presentes en el Mapa Estratégico de la UCV y se detallan a continuación, a fin de facilitar la comprensión del instrumento:

- Los temas, cuyo objeto es expresar las grandes Intenciones Estratégicas de la Organización. Son sus “formulas” clave para alcanzar el éxito.
- Los objetivos estratégicos o logros que la organización se propone alcanzar. Son los Elementos básicos del Mapa y han de estar debidamente concatenados para expresar los diversos Temas estratégicos clave de la Organización. Particularmente en el caso de la UCV, los temas y los objetivos estratégicos se pueden observar en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7
Temas y objetivos estratégicos del Mapa de la UCV

Temas	Objetivos Estratégicos
Organización Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar los valores y la cultura de la UCV y fortalecer el sentido de pertenencia. • Renovar y optimizar la organización. • Captar y desarrollar el talento.
Modelo de Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el modelo de universidad. • Reafirmar los principios fundamentales e indiscutibles de la UCV. (nacional, democrática, autónoma, plural, ...)
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar y desarrollar el patrimonio declarado y la infraestructura física. • Actualizar y Ejecutar Planes Rectores y de Servicios Básicos. • Actualizar, desarrollo y ampliar plataforma tecnológica.
Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un Marco Legal que permita establecer el modelo de Universidad • Adecuar la normativa al Modelo de Universidad según la Ley de Universidades.
Finanzas Universitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar la utilización de los recursos • Desarrollar y diversificar fuentes de financiamiento.
Excelencia Académica y Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la eficiencia y calidad académica y operativa en los procesos académicos, de docencia, investigación, extensión y gestión. • Realizar reestructuración institucional • Desarrollar modalidades educativas de punta. • Revalorizar la labor institucional y transformar íntegramente sistemas de incentivos.
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr acreditaciones Nacionales e Internacionales. • Mejorar capacidad de respuesta y competitividad de la universidad ante requerimientos de la sociedad. • Profundizar vinculación de la universidad con actores del entorno • Interactuar con el desarrollo del conocimiento universal.

Elaboración propia (2011)

- Las perspectivas, cuyo papel es clasificar horizontalmente a los Objetivos Estratégicos en categorías particularmente idóneas para la Organización para la cual se elabora el Mapa; están identificados como: Fundamentos estructurales, Procesos internos, Entes públicos y privados, socios, estudiantes y comunidad, y Universidad. Integrados conforme la figura N° 7



Figura N° 7: Integración de las Áreas Estratégicas. Elaborado por la Comisión Operativa del Consejo Estratégico. 2005

- Vector: La concatenación de Objetivos que, pasando verticalmente por varias Perspectivas, expresa un determinado Tema Estratégico.

El momento es oportuno para recordar que el año 2009, luego del taller realizado en la estación experimental “Bajo Seco”, momento en el cual

se realizó la discusión de los lineamientos estratégicos, quedó evidenciado según palabras de Angarita (2009) que la Planificación Estratégica es una herramienta “válida, como un proceso perfectible para ir incluyendo omisiones y cambios de dirección” (p.32), a fin de alcanzar la transformación que requiere la institución. En dicho taller se presentó el nuevo engranaje del Mapa Estratégico, el cual se puede observar en la figura N° 8:

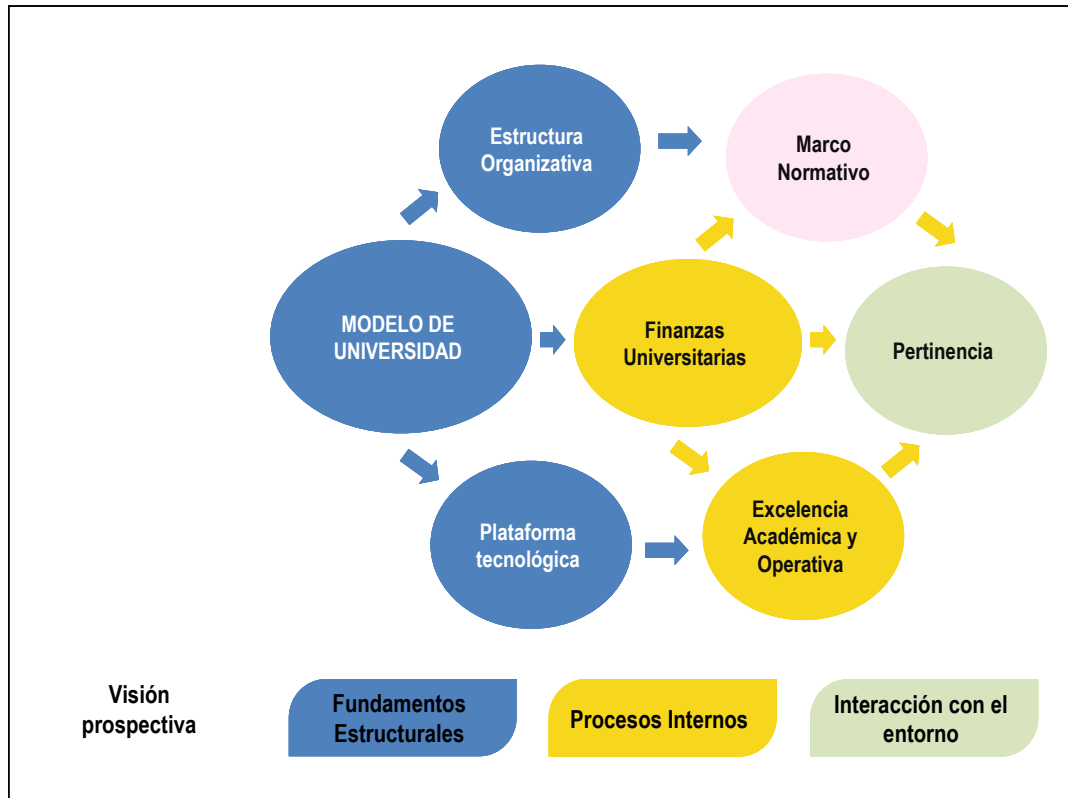


Figura N° 8: El Mapa Estratégico y los consensos alcanzados. Elaborado por el Comité Operativo del Plan Estratégico. 2009

2.3.2. La Facultad de Medicina de la UCV

La Facultad de Medicina de la UCV es el resultado de la evolución histórica de los estudios médicos desde la época de la colonización española. El Libertador Simón Bolívar decreta en el año 1827 la creación de la Facultad Médica de Caracas, cuya conducción estuvo a cargo del ilustre Médico José María Vargas.

Es una Facultad dedicada a la formación de profesionales en el área de la salud, la promoción y auspicio de actividades de la investigación biomédica, y la realización de actividades de extensión a todos los niveles del sistema de salud.

Está integrada por seis (06) Escuelas y siete (07) Institutos, a saber: Escuela de Bioanálisis, Escuela de Enfermería, Escuela de Nutrición y Dietética, Escuela de Medicina José María Vargas, Escuela de Medicina “Luis Razetti” y Escuela de Salud Pública; Instituto Anatómico, Instituto Anatomopatológico, Instituto de Biomedicina, Instituto de Cirugía Experimental, Instituto de Inmunología, Instituto de Medicina Experimental y el Instituto de Medicina Tropical.

El Decanato de la Facultad de Medicina, en los actuales momentos, está conformado por seis (06) Coordinaciones, bajo la dirección del Doctor Emigdio Balda, Decano de la misma.

La organización interna de la Facultad de Medicina se basa en la ley de Universidades (1970) desde la Sección IV De las Facultades hasta la Sección IX De los Institutos y sus Directores. Sin embargo, en el año 2008, el Vicerrectorado Administrativo de la UCV elabora el Manual de Organización de la UCV, cuyo propósito es “describir las funciones de la estructura

organizativa enunciadas en la Ley de Universidades, de las Facultades y Dependencias que así la conforman” (p. 19). En dicho Manual se encuentran “los elementos fundamentales que permiten identificar y describir la estructura organizativa de la Universidad Central de Venezuela” (p.19), y por consiguiente, la estructura organizativa del Objeto de estudio de la presente investigación, la Facultad de Medicina de la UCV.

En el Capítulo I Aspectos Generales, específicamente en el apartado identificado como “Descripción y Funciones de la Estructura Organizativa de la UCV”, se detallan cada una de las estructuras organizativas de la Universidad, a saber: Consejo Universitario, Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Secretaria General, Facultades, Asamblea de Facultad, Consejo de Facultad, Decanato, Coordinación Académica, Coordinación de Postgrado, Coordinación de Extensión, Coordinación de Investigación, Coordinación Administrativa; Escuela, Consejo de Escuela, Dirección de Escuela, Departamento Académico, Cátedra, Instituto y Consejo Técnico, correspondiéndole de la página 545 a la 591, a la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela; cuyo organigrama se presenta en la figura N° 9 “Organigrama estructural de la Facultad de Medicina”:

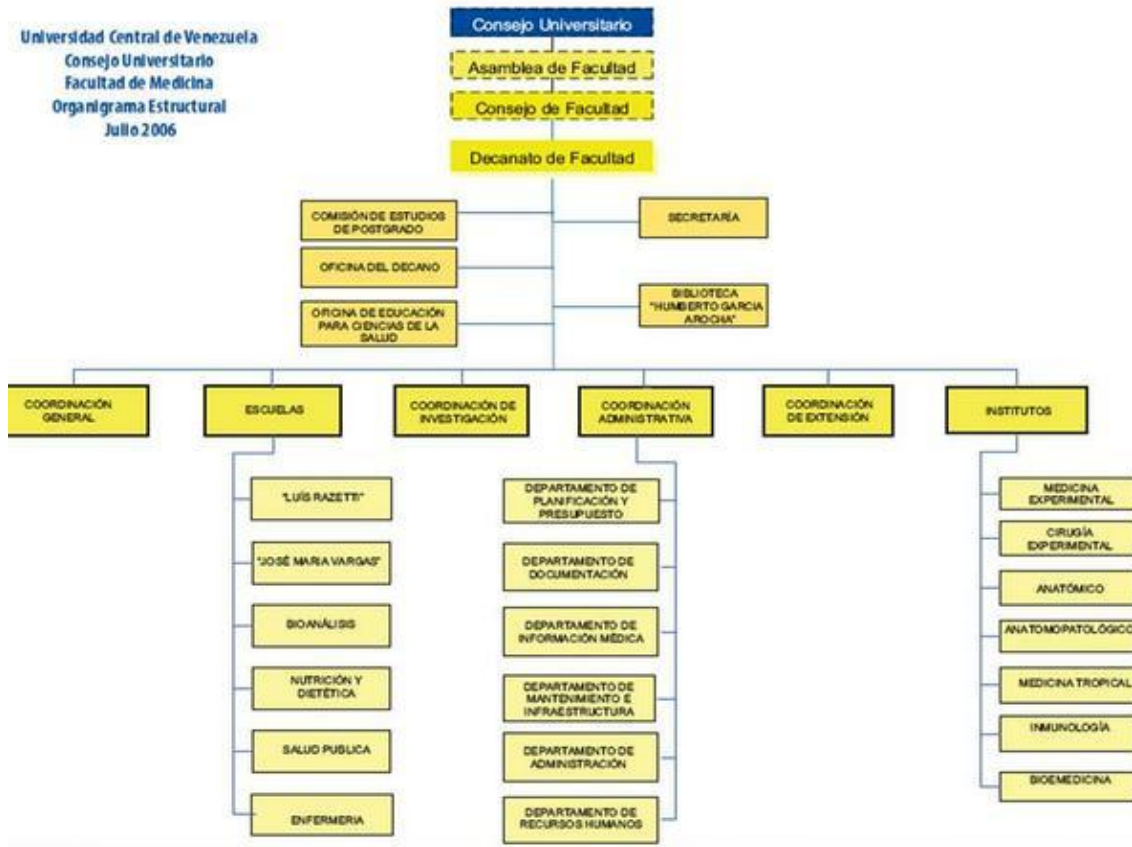


Figura Nº 9: Organigrama Estructural de la Facultad de Medicina. Fuente: Universidad Central de Venezuela, 2008:548

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo contempla los aspectos metodológicos aplicados para el desarrollo del estudio, referidos al modelo epistémico que lo sustenta, así como el diseño, el tipo y el nivel de investigación, los informantes clave, técnicas de recolección y análisis de datos.

A continuación se detalla cada uno de estos aspectos:

3.1. Diseño de la investigación

Este apartado tiene el propósito de explicar tanto el tipo, como el nivel de la investigación, la cual se corresponde con un estudio de caso. Definido por Bernal (2006) como “una modalidad investigativa” (p.116), que ha sido utilizada desde el siglo XX, en las ciencias sociales y su objetivo “es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional.”(p.116).

Adicionalmente, Hernández y otros (2006), señalan que los estudios de casos son aquellos que “al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento de problemas, probar hipótesis y desarrollar una teoría.” (p.224).

En consecuencia y, considerando lo indicado por Bernal (2006), “los estudios de casos enfrentan la dificultad de no poder generalizar los

resultados obtenidos de la unidad o del caso de estudio” (p.116); la presente investigación se enmarca dentro de esta modalidad, en virtud que se realizó un estudio sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV, no pretendiendo generalizarla a las diez (10) Facultades restantes, ni a todas las Instituciones de Educación Universitaria; es decir las conclusiones que este trabajo arrojen, serán aplicadas a la institución estudiada. Se trata de analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el interés de describir sus características, identificar sus aspectos positivos y negativos, determinar los lineamientos gerenciales derivados de su implementación y establecer los niveles de avances logrados con el objeto de considerar la influencia que dicho plan ha tenido sobre la gestión académico administrativa de la referida institución.

El estudio requirió del uso de diversas fuentes: documentales, y las anotaciones de campo. Las fuentes documentales consideradas son: las Actas del Consejo Universitario y del Consejo de Facultad, en las cuales se trató el tema de la Planificación Estratégica, los documentos generados por la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la UCV y la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, así como los Planes estratégicos actuales.

Entre las anotaciones de campo se pueden mencionar, las grabaciones de las entrevistas realizadas a los informantes clave y las anotaciones de las observaciones realizadas en el lugar.

3.1.1. Tipo de investigación

Según la clasificación de Arias (1999), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.48); es

decir, se estudia al objeto de investigación en el medio o contexto social donde éste se manifiesta, sin manipular sus valores intencionalmente.

Otro autor, Ramírez (2007), la define como “aquel tipo de investigación a través del cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.66); es decir, estudia los fenómenos del objeto de estudio en el mismo lugar de los acontecimientos.

Siguiendo con el precitado autor, éste señala la importancia de la investigación de campo para el estudio de las ciencias sociales, argumentando que es pertinente “abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen.” (p.66).

Sobre la base de lo anteriormente planteado, el presente estudio se corresponde con una investigación de campo, pues, para analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, la investigadora utilizó instrumentos de recolección de datos, aplicados a miembros del Consejo de la Facultad de Medicina de la UCV, así como se realizaron entrevistas al equipo directivo de la Facultad, dichas estrategias sustentaron el análisis descriptivo de los Mapas y Planes Estratégicos. Por otra parte así se indagó en documentos de la institución y actas del Consejo de Facultad, de los cuales se extrajo importantes datos relacionado con el proceso de Planificación Estratégica en la UCV y en la Facultad de Medicina.

3.1.2. Nivel de la investigación

Esta investigación se encuentra ubicada en el nivel descriptivo, el cual consiste según Arias (1999) “en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 46). Adicionalmente Ramírez (2007), en esta oportunidad haciendo mención de

Selltiz y Jahoda, destaca que los estudios descriptivos brindan “con mayor precisión de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características” (p. 71).

Para los estudios descriptivos, describir es sinónimo de medir y en consecuencia, medir variables con el propósito de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos ó fenómenos bajo análisis.

De acuerdo con los razonamientos que se han desarrollado, el presente estudio de casos posee un nivel descriptivo, en virtud que se elaboró un análisis que incluye elementos descriptivos y de relación entre los elementos que conforman la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV, a fin de analizar el Plan Estratégico, identificando los aspectos positivos y negativos, sus características, los lineamientos gerenciales aplicados y su impacto.

Por consiguiente y, sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que la presente investigación corresponde a un estudio de casos, bajo la modalidad de investigación de campo a nivel descriptivo.

3.2. Informantes clave

Dada la naturaleza del presente estudio, se considera que no existe lo que tradicionalmente se conoce como población o muestra, y a los efectos del proceso investigativo se recurrió al uso de informantes clave, que según Arias (1999), “los estudios de casos se concentran en uno o pocos elementos que se asumen, no como un conjunto sino como una sola unidad.” (p.49).

Aunado a ello, se encuentra lo expresado por Bernal (2006):

(...) las principales fuentes para la obtención de la información, en el estudio de casos, son las personas directamente relacionadas con el caso o la unidad de análisis y documentos validas de toda índole que contengan información sobre el caso. (p.116).

Por consiguiente, esta investigación trabajó con “informantes clave”; definidos por Martínez (2006) como las “personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información” (p. 86). Adicionalmente el precitado autor añade, que estos informantes clave:

(...) puede desempeñar una función decisiva en una investigación: introduce al investigador ante los peligros, responde por él ante el grupo y, en resumen, le hace de puente con la comunidad. En conclusión, el investigador tratará de imitar al buen fotógrafo, que busca los mejores ángulos para capturar la mayor riqueza de la realidad que tiene enfrente. (p. 86)

Ahora bien, tomando en consideración el objetivo general de la presente investigación, analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, y la concepción que la Planificación Estratégica no es más que un instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro, se consideraron como informantes clave a:

- Profesor Luis Angarita, Secretario de la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la UCV.
- Profesora Josefa Orfila, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Las autoridades de la Facultad de Medicina
- Los miembros del Consejo de Facultad.

Ahora bien, entre las Autoridades de la Facultad de Medicina tenemos a los profesores:

- *Doctor Emigdio Balda*, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Doctora Carmen Cabrera de Balliache*, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Doctor Arturo Alvarado*, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Licenciada María Virginia Pérez de Galindo*, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y actor importante del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.
- *Doctora Alicia Ponte-Sucre*, Coordinadora de Investigación.
- *Licenciada Carmen Almarza de Yáñez*, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.
- *Doctor Luis Gaslonde*, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.

Por otra parte, fueron considerandos los integrantes del Consejo de Facultad está conformado por *treinta y ocho (38) miembros*, a saber: las siete (7) Autoridades, seis (6) Directores de Escuela, siete (7) Directores de Institutos, catorce (14) Representantes Profesorales (siete (7) principales y siete (7) suplentes), cuatro (4) Representantes Estudiantiles (dos (2) principales y dos (2) suplentes) y dos (2) Representantes de los Egresados (uno (1) principal y uno (1) suplente). De conformidad con lo establecido en la Sección VI de la Ley de Universidades (1970), “De los Consejos de las Facultades”:

Artículo 58.- El Consejo de la Facultad está integrado por el Decano, quien lo presidirá, siete representantes de los Profesores, un representante de los egresados elegido por el Colegio o Asociación Profesional correspondiente y dos representantes de los estudiantes elegidos por los alumnos regulares de la Facultad entre los alumnos regulares del último bienio de la carrera.

Artículo 59.- Los Directores de las Escuelas y de los Institutos asistirán a las sesiones del Consejo de la Facultad y sólo tendrán derecho a voz.

Artículo 60.- Los representantes de los Profesores al Consejo de la Facultad serán elegidos mediante voto directo y secreto de los Profesores Honorarios, Titulares, Asociados, Agregados y Asistentes de la respectiva Facultad.

Es importante destacar que la decisión de considerar la opinión de los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina, obedece a que en ese cuerpo está constituido por un grupo representativo de la comunidad de la mencionada Facultad, profesores, estudiantes, egresados; sin embargo y para tener una mejor visión, fueron consideradas como parte de los encuestados a las dos (2) secretarias, quienes en su condición de personal administrativo, forman parte de la comunidad y hacen posible su realización.

3.3. Operacionalización de variables.

En esta sección se aborda el proceso de operacionalización de variables identificadas en el presente trabajo de investigación. A este respecto, dicho proceso considerado por Ramírez (2007) como “la manera más expedita de focalizar los aspectos de la realidad que vamos a investigar” (p.98); es decir, la operacionalización de variables es el procedimiento metodológico que permite desglosar una variable en los componentes esenciales que se requieren para la investigación.

En consecuencia, para la realización de la operacionalización de variables, se consideró en primera instancia las bases teóricas conceptuales (CAPÍTULO II) y el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, las cuales permitieron desglosar en dimensiones e indicadores la variable que se manejó para el desarrollo de la presente investigación.

En ese sentido, para Ramírez (Ob.cit.), una variable “es un atributo que puede variar de una o más maneras” (p.99) y que resumen conceptualmente lo que desea conocer el objeto de estudio, planteamiento confirmado por Arias (1999) cuando la define como “una cualidad susceptible de sufrir cambios.” (p.43). En consecuencia, la variable que se estudia en el presente trabajo es “Planificación Estratégica”. Sin embargo, se requiere recurrir a indicadores para poder analizarla, ya que la misma no es observable a simple vista.

El primer desglose de la variable corresponde a las dimensiones, las cuales representan la descomposición de la variable. Es así, como el proceso de Operacionalización de Variables del presente estudio, se estructuró en una primera aproximación de la matriz de operacionalización, resumida en el Cuadro N° 8.

Cuadro N° 8
Variable y sus Dimensiones

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Según Angarita (2009): "La Planificación Estratégica es una herramienta válida, como un proceso perfectible para ir incluyendo omisiones y cambios de dirección (...) De esta manera la planificación sirve como un proceso continuo que se debe la participación de toda la comunidad universitaria, que mediante su vinculación con los cambios ofrece grandes aportes y nuevas visiones que mejoran la instrumentación del Plan Estratégico." (p.13)	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV
		Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV
		Dinámica de la Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia. (2011)

Ahora bien, según Hurtado (2006) un indicador representa el parámetro que contribuye a ubicar la situación a estudiar, permitiendo con exactitud la información que se desea recolectar y que un ítem representa un hecho o planteamiento al que se somete o se consulta a una persona.

Finalmente siguiendo las recomendaciones de Ramírez (2007) se incorporaron las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, en la Matriz de Operacionalización de Variables de la presente investigación. Por razones de presentación, la mencionada matriz será expuesta de la siguiente manera:

- Cuadro N° 9: "Matriz de Operacionalización de Variable: "Planificación Estratégica. Variable, Dimensiones e Indicadores.
- Cuadro N° 10: "Matriz de Operacionalización de Variable: "Planificación Estratégica. Instrumento N° 1: Lista de Cotejo

- Cuadro N° 11: “Matriz de Operacionalización de Variable: “Planificación Estratégica. Instrumento N° 2: Entrevista”
- Cuadro N° 12: “Matriz de Operacionalización de Variable: “Planificación Estratégica. Instrumento N° 3: Cuestionario”
- Cuadro N° 13: “Matriz de Operacionalización de Variable: “Planificación Estratégica. Instrumento N° 4: Consultaría”

Es oportuno aclararle al lector, que cada uno de los indicadores han sido considerados para la elaboración de los instrumentos.

CUADRO N° 9
Matriz de operacionalización de variables: "Planificación Estratégica"
Variable, Dimensiones e Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Según Angarita (2009): "La Planificación Estratégica es una herramienta válida, como un proceso perfectible para ir incluyendo omisiones y cambios de dirección (...) De esta manera la planificación sirve como un proceso continuo que se debe la participación de toda la comunidad universitaria, que mediante su vinculación con los cambios ofrece grandes aportes y nuevas visiones que mejoran la instrumentación del Plan Estratégico." (p.13)	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Se planifica para tomar el futuro en consideración
			Se planifica para coordinar las actividades
			Se planifica para controlar
			Se planifica para mostrar racionalidad
		Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Formulación de Misión y Visión
			Diseño de Objetivos y estrategias
			Implantación
			Control y Evaluación
		Dinámica de la Planificación Estratégica	Actores involucrados y actividades desarrolladas
			Impacto del PE
			Resistencias y obstáculos

Fuente: Elaboración propia. (2011)

Cuadro N° 10
Matriz de operacionalización de variables: "Planificación Estratégica"
Instrumento N° 1: Lista de cotejo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ITEM's	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Se planifica para tomar el futuro en consideración		OBSERVACIÓN	LISTA DE COTEJO	INVESTIGADORA
		Se planifica para coordinar las actividades				
		Se planifica para controlar				
		Se planifica para mostrar racionalidad				
	Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Formulación de Misión y Visión	3-4			
		Diseño de Objetivos y estrategias	6-7			
		Implantación	1-2-5-8-9			
		Control y Evaluación				
	Dinámica de la Planificación Estratégica	Actores involucrados y actividades desarrolladas	10			
		Impacto del PE				
		Resistencias y obstáculos				

Fuente Elaboración propia. (2011)

Cuadro N° 11
Matriz de operacionalización de variables: "Planificación Estratégica"
Instrumento N° 2: Entrevista

<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>N° DE ITEM'S</i>	<i>TÉCNICA</i>	<i>INSTRUMENTO</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Se planifica para tomar el futuro en consideración	1	ENTREVISTA	GUIA DE LA ENTREVISTA	Autoridades de la Facultad de Medicina, Profesor Luis Angarita, Profesora Josefa Orfila
		Se planifica para coordinar las actividades				
		Se planifica para controlar				
		Se planifica para mostrar racionalidad				
	Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Formulación de Misión y Visión	3-5			
		Diseño de Objetivos y estrategias				
		Implantación				
		Control y Evaluación				
	Dinámica de la Planificación Estratégica	Actores involucrados y actividades desarrolladas	2-6			
		Impacto del PE	7-8			
Resistencias y obstáculos		9				

Fuente Elaboración propia. (2011)

Cuadro N° 12
Matriz de operacionalización de variables: "Planificación Estratégica"
Instrumento N° 3: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ITEM'S	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Se planifica para tomar el futuro en consideración	II.1.A - II.1.B	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Miembros del Consejo de la Facultad de Medicina y las secretarías
		Se planifica para coordinar las actividades				
		Se planifica para controlar				
		Se planifica para mostrar racionalidad				
	Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Formulación de Misión y Visión				
		Diseño de Objetivos y estrategias	II.2.1 II.2.2 - II.2.3 - II.2.12			
		Implantación	II.2.4 - II.2.5 - II.2.6			
		Control y Evaluación	II.2.7 - II.2.8 - II.2.9 - II.2.10 - II.2.11			
	Dinámica de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Actores involucrados y actividades desarrolladas				
		Impacto del PE	IV.1			
Resistencias y obstáculos						

Fuente: Elaboración propia. (2011)

Cuadro N° 13
Matriz de operacionalización de variables: "Planificación Estratégica"
Instrumento N 4: Consultoría

<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>N° DE ITEM's</i>	<i>TÉCNICA</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Se planifica para tomar el futuro en consideración		CONSULTORIA	Autoridades de la Facultad de Medicina
		Se planifica para coordinar las actividades			
		Se planifica para controlar			
		Se planifica para mostrar racionalidad			
	Fases de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Formulación de Misión y Visión			
		Diseño de Objetivos y estrategias	3-4		
		Implantación	1		
		Control y Evaluación	5-6		
	Dinámica de la Planificación Estratégica	Actores involucrados y actividades desarrolladas			
		Impacto del PE	2		
Resistencias y obstáculos					

Fuente: Elaboración propia. (2011)

3.4. Métodos y técnicas de recolección de datos.

Existe una gran variedad de métodos para el diseño de un plan de recolección de datos, sin embargo específicamente en los estudios de casos, Bernal (2006) sugiere el uso de técnicas como “la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etcétera.” (p.116)

Por lo anteriormente expuesto y, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados al comienzo de esta investigación, se determinó que los métodos y técnicas de recolección de datos a utilizar serán complementados por los recomendados por Martínez (2007), es decir, la observación participativa y notas de campo, la entrevista a informadores claves, las grabaciones sonoras, el análisis de documentos, los cuestionarios abiertos, los registros de observación.

De acuerdo con Hurtado (2006), las técnicas aluden a los procedimientos que se van a implementar para la recolección de los datos, y los instrumentos son aquellas herramientas con las cuales se van a recoger, filtrar y codificar toda la información. En consecuencia, la presente investigación cuenta con cuatro (4) herramientas, las cuales se podrán detallar en la Matriz de operacionalización de variables, a saber:

- Lista de Cotejo
- Entrevista
- Cuestionario
- Consultoría

Esta variedad de instrumentos permitió enriquecer la presente investigación y esclarecer con mayor certeza la validez de criterio, que en los casos aquellos en que se trabaja un solo instrumento.

3.4.1. Lista de cotejo

Este primer instrumento fue manejado por la investigadora y cuya finalidad fue la de recoger rasgos observados en el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, con el objeto de describirlo.

Dicho instrumento fue elaborado, tomando en consideración las bases teóricas conceptuales expuestas en el apartado 2.2.4. Consta de 10 items y los indicadores que aborda son: formulación de Misión y Visión, diseño de objetivos y estrategias, implantación, control y evaluación, así como los actores involucrados y las actividades desarrolladas.

En el anexo N° 2, podrán observar el instrumento antes de la validación.

3.4.2. Entrevista

Para la recolección de los datos provenientes de los informantes clave, se recurrió al uso de las entrevistas; según Bernal (2006) son definidas como:

una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p. 226).

Diversos autores (Bernal ob.cit., Martínez 2007, entre otros) sugieren que las entrevistas a los informantes clave no sean estructuradas, a fin de hacer de ellas encuentros donde se puedan extraer la mayor información, de calidad y confiabilidad, aspecto tomado en consideración al momento de

elegir los informantes clave para esta investigación. En el anexo N° 3, se puede observar el instrumento antes de la validación.

Los informantes clave seleccionados para realizarles las entrevistas fueron:

- *Profesor Luis Angarita*, Secretario de la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la UCV.
- *Profesora Josefa Orfila*, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Profesor Emigdio Balda*, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Profesora Carmen Cabrera de Balliache*, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Profesor Arturo Alvarado*, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.
- *Profesora María Virginia Pérez de Galindo*, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y quién participó en la construcción del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.
- *Profesora Alicia Ponte-Sucre*, Coordinadora de Investigación.
- *Profesora Carmen Almarza de Yáñez*, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.
- *Profesor Luis Gaslonde*, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.

Las entrevistas fueron grabadas y la investigadora llevó un registro en su cuaderno de anotaciones, particularmente aquellas que consideró conveniente a partir de las observaciones, de lo escuchado y percibido del entorno.

Otra consideración importante, fue la elaboración de un cronograma con las fechas de cada una de las entrevistas. (Ver Cuadro N° 14); así como también se envió una comunicación a cada uno de los informantes clave, para solicitarle formalmente las entrevistas.

Cuadro N° 14
Cronograma de entrevistas

INFORMANTES CLAVE	FECHA PREVISTAS				
	JUNIO				
	15/06	16//06	20/06	22/06	23/06
Informante clave N° 1			04 PM		
Informante clave N° 2		08 AM			
Informante clave N° 3	10 AM				
Informante clave N° 4				10 AM	
Informante clave N° 5		10 AM			
Informante clave N° 6	09 AM				
Informante clave N° 7				09 AM	
Informante clave N° 8					9 AM
Informante clave N° 9					8 AM

Fuente: Elaboración propia. (2011)

3.4.3. Cuestionario

Otro de los instrumentos utilizados para la recolección de los datos de la presente investigación, es el cuestionario, definido por Bernal (2006) como:

... un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis de una o más variables que se van a medir. (p.217)

En cuanto al estudio realizado, con el cuestionario aplicado se recogió la opinión de todos los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina,

incluyendo a las dos (02) secretarías del mismo, tal y como lo expresamos la definición de los informantes clave.

El mismo recogió la opinión del cuerpo en relación con la finalidad, fases y dinámica del proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina, así como también del producto de ese proceso, conocido como el Plan Estratégico de la antes mencionada Facultad. En el anexo N° 4, podrán observar el instrumento antes de la validación.

Estuvo compuesto de tres (03) partes: I. Información general, II. Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina y III. Impacto de la Planificación Estratégica, e integrado por un total de 28 preguntas.

3.4.4. Consultoría

Una de las estrategias planificadas, con la finalidad de lograr el objetivo de la presente investigación, fué el de realizar un proceso de consultoría de procesos con los informantes clave, de manera que entre ellos determinarán las fallas, los aciertos y sugieran también nuevos lineamientos gerenciales que contribuyan a la aplicabilidad del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina.

Esta técnica (consultoría de procesos) se planificó en la presente investigación tomando en consideración que el Desarrollo Organizacional, según Guizar (2004) implica:

(...) el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa. (p.7)

Es decir, un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas.

En el mismo orden de ideas, Schein (1973) define a la consultoría de procesos como “un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.” (p. 9)

Por lo anteriormente expuesto, una vez analizados los resultados obtenidos a través de los instrumentos anteriores, la lista de cotejo, las entrevistas y el cuestionario, se le planteó a las autoridades de la Facultad de Medicina la posibilidad de realizar una sesión de trabajo a fin de generar estrategias que ayuden en el proceso de Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina, quienes se mostraron reticentes y con poca voluntad para participar en la misma, motivo por el cual esta fase de la investigación no se logró concretar.

Para tal fin, el proceso de consultoría pretendía responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
2. ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
3. ¿El Desarrollo del Plan Estratégico fue una acción sentida por la comunidad de la Facultad de Medicina ?
4. ¿En qué medida el Plan Estratégico forma parte de la cultura y el deseo de la comunidad?

5. ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión?
6. ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

En el anexo N° 5, podrán observar el instrumento antes de la validación.

3.5. Validez

Según Bernal (2006), la validez indica “el grado con pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p.214). Por otra parte, y retomando las ideas de Ramírez (2007), la validez de contenido “supone determinar hasta donde los ítems o reactivos de un instrumento de recolección de datos son representativos del contenido (...) Es decir, que efectivamente midan los que se pretende medir.” (p.114)

Por lo anteriormente expuesto, se entiende por “validez” como la exactitud de la medición, es decir, el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir.

Para determinar la validez de los instrumentos, se utilizó la técnica de juicios de expertos, recomendado por Ramírez (ob.cit.), el cual indica que “es un procedimiento básicamente cualitativo aunque (...), es posible hacerlo con rangos numéricos.” (p.114), para su desarrollo se siguió el proceso sugerido por Ruíz (citado por Ramírez, ob.cit.) el cual consiste en:

(...) contactar a dos jueces o expertos para que juzguen de manera independiente el instrumento sometido a prueba. Los rasgos a evaluar deben ser: a) la congruencia ítems-rasgo o variable a medir; b) claridad en la redacción y c) sesgo o tendenciosidad en la formación de los ítems. (p.115)

Por lo anteriormente expuesto, el proceso de validación de los instrumentos de este estudio fue realizado por tres (3) expertos, considerando su experiencia en materia de Planificación Estratégica, en consideración con lo señalado por Ramírez (2007), quien indica que los expertos son “los que tienen argumentos teóricos suficientes para estimar las bondades de ítems o reactivos que pretenden recoger información sobre un área que ha sido definida teóricamente.” (p.114)

Fueron seleccionados para tal fin a la profesora Rosa Melo, en su condición de docente en el área de planificación educativa; los profesores Martha Patricia Aguilera y Gilberto Graffe, docentes de la Escuela de Educación y quienes colaboraron activamente en los procesos de Planificación Estratégica en la UCV y en la Facultad de Humanidades y Educación, respectivamente.

Estos expertos expresaron su acuerdo o desacuerdo con los instrumentos presentados y la pertinencia de los mismos, y en tal sentido les fue entregado un sobre con una comunicación solicitando su colaboración y explicando la finalidad de la investigación, la matriz de operacionalización de variables, un ejemplar de cada instrumento y su respectivo instrumento de validación (Anexo 5).

Finalmente, sobre la base de la decisión que tomó la investigadora, respecto al rechazo o aceptación de las sugerencias enviadas por los expertos, se procedió a construir la versión definitiva de los instrumentos de recolección de datos. A saber:

- Instrumento N° 1: Lista de Cotejo (Anexo N° 7)
- Instrumento N° 2: Entrevista (Anexo N° 8)
- Instrumento N° 3: Cuestionario (Anexo N° 9)
- Instrumento N° 4: Consultaría (Anexo N° 10)

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En este apartado y conforme a lo planteado por Arias (1999); “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan” (p.53); utilizando en esta investigación la clasificación, registro, tabulación y codificación de los datos obtenidos.

Ahora bien, tomando en consideración que el modelo epistemológico que sustenta la presente investigación se corresponde con el modelo del positivismo que se deriva de la corriente del realismo, el cual esta enmarcado dentro de enfoque cuantitativo de investigación, motivo por el cual la investigadora adoptó como técnica para el procesamiento de la información, la sugerida por Ramírez (2007), la estadística descriptiva. Dicha estadística, representa la técnica para el procesamiento de datos, que se adapta al enfoque epistemológico cuantitativo de investigación, es decir, permite alcanzar resultados cuantitativos de la información recabada e inferir conclusiones de acuerdo a éstos.

Derivado de ello, se utilizó la técnica de distribución de frecuencias y representaciones gráficas, definidas por Mason y Lind (citados por Bernal, 2006) como:

(...) el agrupamiento de datos en categorías que muestren el número de observaciones de cada categoría. En otras palabras, una distribución de frecuencias indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo. (p.182)

Sin embargo, para el análisis de las entrevistas, se utilizó la técnica del análisis del contenido del discurso, entendiendo por discurso, según Martínez (2006):

(...) todo acontecimiento que construye aquello de lo que habla: es un conjunto (limitado) de enunciados que depende de la misma formación discursiva, que aparecen bajo un conjunto de condiciones de existencia (Foucault, 1970). (p. 130).

A través del análisis del contenido en las entrevistas realizadas a los informantes clave seleccionados, se pretendió precisar el contenido semántico de las dimensiones, cuyo análisis se considera interesante para esta investigación. Adicionalmente se tomaron en cuenta algunos recursos retóricos, que puedan ser identificados en los discursos que se analizarán, como la repetición, la ironía, la metáfora, entre otros, y las implicaciones de estilo que pueden existir en la utilización de expresiones populares.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Este capítulo contiene el análisis de la información recabada a través mediante los instrumentos aplicados en este estudio. La información fue analizada de tal manera que guiará hacia la consecución de los objetivos planteados de investigación planteados:

- Describir el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV
- Determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Establecer los niveles de avance que ha tenido el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en la gestión decanal.

Los resultados presentados a continuación fueron organizados en cuatro apartados, cada uno de los cuales representan los instrumentos aplicados.

4.1. Resultados de la Lista de Cotejo

En la lista de cotejo se registraron los datos provenientes de la observación y revisión profunda del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, gestionado por la Coordinación de la Subcomisión designada por el Consejo de Facultad para tales efectos.

De las observaciones realizadas se pueden mencionar los siguientes resultados, surgido de los ítems del instrumento N° 1:

1. Se registra evidencia física de la existencia del Plan Estratégico, de acuerdo a los archivos y documentos puestos a la disposición por la Subcomisión. Sin embargo, no hay muestra evidente de la divulgación total y/o parcial del mismo; ni de la difusión a través de carteleras informativas, folletos o cualquier otro instrumento que permita la promoción del Plan Estratégico en la comunidad que integra la Facultad de Medicina.
2. Del mismo modo existe, en el Plan Estratégico, evidencia de la creación de la Visión y Misión de la Facultad de Medicina, como un producto de la puesta en marcha del proceso de Planificación Estratégica, no obstante y luego de la revisión exhaustiva de los documentos consultados, no se observa la finalidad de dicho plan.
3. En virtud a que el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina está alineado la UCV, como lo expresa su visión, “Alineada con el Modelo de Universidad”, se observan las líneas estratégicas y los objetivos por cada línea, sin embargo se pudo constatar los objetivos elaborados por la Facultad de Medicina.
4. De igual manera, no ha evidencia física de proyectos, sub-proyectos, por consiguiente, no se establecieron actividades a cumplir, ni responsables.

En este particular, y luego de la revisión de los documentos manejados por la investigadora, una de las propuestas presentadas por la profesora Orfila (identificada al inicio del presente apartado) en la Sesión Ordinaria Ampliada del Consejo de Facultad Nro. 19/10 de fecha 06/06/09 fue la creación del Comité Operativo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, la apropiación del Plan Estratégico de la UCV y alineación de las necesidades operativas y/o tácticas con los lineamientos del Plan Estratégico

de la UCV. Propuesta que desde la fecha hasta la actualidad, no se ha considerado en el seno de las autoridades, ni entre los miembros del Consejo de Facultad.

Ahora bien, partiendo del entendido que el Plan Estratégico debe ser liderado, desde la alta dirección hacia abajo y se retroalimenta de la base hacia los niveles de superiores por medio de monitoreos y controles; las autoridades de la Facultad de Medicina no se identifican con su Plan Estratégico. Por tal motivo se coincide con Aular (2008), quien afirma (al referirse de la planificación en universidades nacionales), que es “una planificación hecha de escritorio con poca vinculación con la realidad del día a día” (p.99)

4.2. Análisis de las entrevistas

En este apartado se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a diez (10) informantes clave, previo cronograma. Sin embargo y, en virtud a las múltiples obligaciones de los entrevistados, las mismas en su mayoría no se realizaron ni el día y ni a la hora prevista.

Las mismas se desarrollaron en un ambiente de cordialidad y la investigadora contó con la colaboración y disposición de todos los informantes clave a ser considerados en este instrumento. La transcripción de las mismas se pueden observar en el anexo N° 11.

El registro de las observaciones se llevó a cabo durante la aplicación de las entrevistas. Es importante destacar, que de los nueve (09) informantes consultados, solo tres (03), es decir, el treinta y tres por ciento (33%) de los entrevistados, manifestaron confianza, certeza y firmeza en sus respuestas, situación que obedece a la relación que han tenido con todo el proceso de

Planificación Estratégica, tanto en la Universidad como en la Facultad de Medicina.

Las entrevistas dieron inicio consultando a los entrevistados, cuándo surgió el Plan Estratégico en la Facultad de Medicina, observando que en su mayoría, es decir 8 de los 10 informantes tenían conocimiento de dicho período. (ver gráfico N° 1)

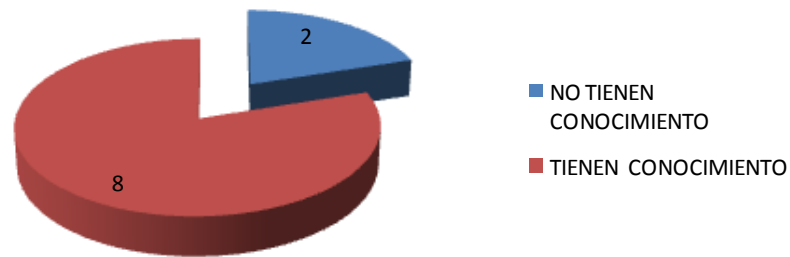


Gráfico N° 1: Conocimiento de los entrevistados en torno a la fecha de surgimiento del Plan Estratégico

En relación a la finalidad de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV, considerada una de las dimensiones de la presente investigación, fue frecuente escuchar las siguientes frases: “como una necesidad de conocer y hacer un diagnóstico de la UCV y sus Dependencias y Facultades”, “para adecuar toda la institución a un mundo globalizado”, “con la llamada transformación de la UCV”, “adaptarse a los nuevos tiempos”, “para mejorar todas las fallas que se tienen en forma planificada”, entre otros.

En cuanto al indicador, diseño de objetivos y estrategias, no se observa claridad en los informantes, las repuestas trataban de desviar la finalidad de las preguntas. Sin embargo y, considerando que la difusión del

Plan forma parte de las estrategias, todos los entrevistados coinciden con la poca difusión que ha tenido el mismo; observando respuestas como las siguientes: “no ha sido difundido”, “es una de las cosas que más ha costado”, “no hay, escasísima”, “muy mala, muy poca, muy escasa”, “creo que no ha sido muy buena”, entre otras.

Esta situación que conlleva a que la comunidad de la Facultad de Medicina no conozca dicho plan y por ende, no se sientan integrados e identificados con la misión de la organización. Al respecto, Saltán (2001) afirma que “difícilmente se cumplirá el plan si no hay difusión del mismo.” (p.229).

Otro de los indicadores tomados en consideración en este apartado fue la fase de control y evaluación. En este particular también existe una uniformidad en las ideas expresadas por los individuos entrevistados. Para que un Plan Estratégico pueda ser controlado y evaluado, obligatoriamente debe contar con una serie de indicadores, que permitirá medir hacia donde se dirige la institución.

Se pueden destacar respuestas en ese sentido, el Plan Estratégico “está en función del “querer hacer y no del “hacer””, “está en el limbo”, se encuentra en un letargo”, “creo que está detenido”, “no se puede medir”, entre otros. Es decir, la percepción que se tiene sobre el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina es que aunque existe, no se operacionalizó en el sentido táctico y operativo, razón por la cual se considera en un nivel de abstracción o generalidad que no se corresponde con las necesidades, ni con la realidad institucional.

Una consideración importante son los actores involucrados y actividades desarrolladas, específicamente, considerando que una parte

importantes de los informantes clave seleccionados para ser entrevistados, son las autoridades de la Facultad de Medicina de la UCV.

Ahora bien, dentro del actual equipo decanal de la Facultad de Medicina, se encuentran dos actores fundamentales en el proceso de Planificación Estratégica, la Profesora María Virginia Pérez de Galindo, quien formó parte del equipo que inició e impulsó el proceso, y la Profesora Josefa Orfila, actual Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.

Sin embargo, pese a lo anterior, se observaron desconocimiento por parte de los entrevistados, en relación al equipo que intervino en la elaboración del Plan Estratégico, y al rol que deben asumir como autoridades de la Facultad de Medicina; observándose respuestas como: “lo urgente aplaza lo importante. Estamos en tiempo de crisis”

En función de lo planteado, es imprescindible resaltar el sentido de participación y compromiso de quienes conducen una organización, Saltán (2001) afirma: “al participar en la elaboración de los planes, los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en, por lo menos la creación parcial de su propio destino.” (p. 266).

Otro aspecto considerado en el desarrollo de las entrevista, fue el impacto del Plan Estratégico, sus avances y la aceptación del mismo. Interrogantes que dieron origen, nuevamente a expresiones como: “no se puede evaluar (...) no ha sido puesto en marcha”, “aquí se ha avanzado muy poco”, “muy poca gente lo comparte”, “si no lo conoces, como lo aceptas”, “a que se pueden concluir, si no hubo un Plan Estratégico, si no lo puedes medir”, entre otros.

Uno de los aspectos más graves al observar estas respuestas, es que el sistema de indicadores para medir el avance del Plan Estratégico, debe ser generado por las autoridades, es decir, por el equipo decanal, quienes mantienen una actitud pasiva ante los cambios que deben generarse a tal fin.

Por último, entre las resistencias y obstáculos de la Planificación Estratégica, observamos que los entrevistados, coinciden con las señaladas en bases teóricas conceptuales del presente estudio.

En las respuestas obtenidas se observan las siguientes limitaciones:

1. Presupuestaria. Esta limitación es considerada por todos los informantes clave.
2. Falta de difusión. “Si yo no creo en algo, no puedo apoyarlo (...) la difusión”, “comunicación”, “el Plan Estratégico (...) debe tener mayor impulso por parte de las Autoridades.”
3. Voluntad política. “Se hace lo que se puede”, falla de seguimiento y control”, “La intención existe por parte de las personas que asumen la gestión, sin embargo, en el camino hay situaciones que ameritan desviar los esfuerzos.”
4. Resistencia al cambio. “Las instituciones están compuestas por personas y la resistencia al cambio es natural”
5. Falta de preparación gerencial de quienes ocupan cargos directivos. “la mayoría de los que ocupamos cargos directivos-gerenciales, no tenemos esa formación administrativa para gerenciar.”

Para finalizar con este apartado, luego del análisis de las entrevistas realizadas, se observa una ruptura entre el Plan Estratégico de la UCV y el Plan de la Facultad de Medicina. Mientras las apreciaciones de las

Autoridades de la Facultad, sobre el futuro de la Panificación Estratégica, son inciertas, “no veo que tenga un hilo conductual (...) de arriba hacia abajo”; el secretario de la Comisión operativa del Plan Estratégico de la UCV afirma lo siguiente: “la cultura de la planificación en la UCV, a partir del Plan Estratégico llegó para quedarse y realmente ha sido un gran avance en todo lo que es la parte académico-administrativa.”

4.3. Resultados del cuestionario

Iniciaremos este apartado determinando las características de los informantes considerados para la aplicación de este instrumento, es decir, los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina y las dos (02) secretarias, conformando una totalidad de cuarenta y dos (42) individuos; previa justificación para tal selección y según la siguiente distribución (gráfico N° 2):

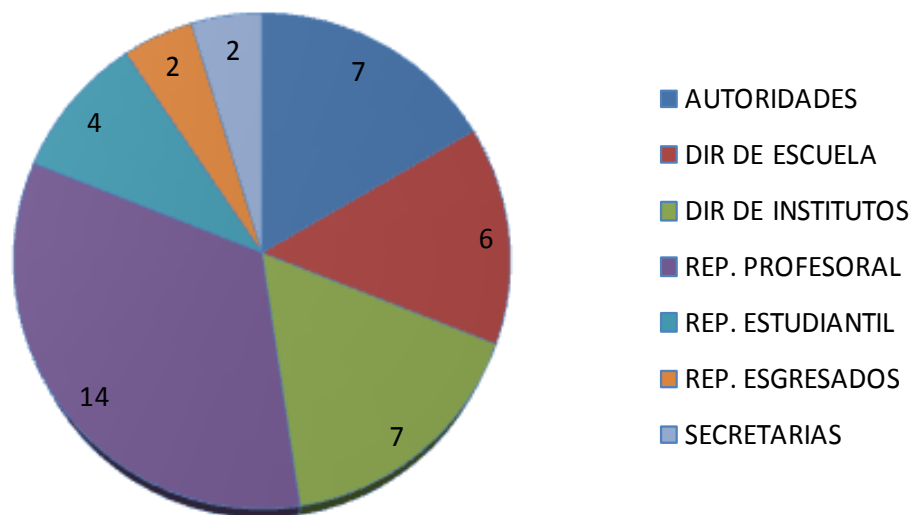


Gráfico N° 2: Composición y distribución de los integrantes del Consejo de Facultad de Medicina

Sin embargo, sólo se aplicaron treinta y ocho (38) instrumentos de los cuarenta y dos (42) elaborados. Las razones por las cuales faltó la aplicación

de cuatro (4) instrumentos, obedeció a los siguientes motivos: dos (02) de los representantes estudiantiles no asisten a las sesiones, uno (01) de los representantes de los egresados, es representante en el Consejo Universitario y un (01) representantes profesoraes se encontraba de reposo.

Motivo por el cual, los individuos a los que se les aplicó el instrumento, quedó conformado según lo indicado en el gráfico N° 3, observándose que dicho cuerpo está constituido en un cincuenta y tres por ciento (53 %) del personal directivo de la Facultad de Medicina.

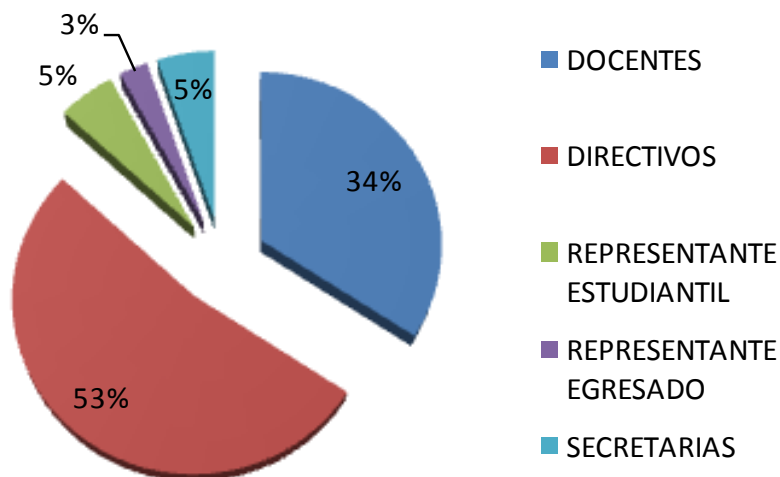


Gráfico N° 3: Composición de los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina

Dicho equipo Decanal-Directivos, está compuesto conforme a lo establecido en la Ley de Universidades (1970) es decir, en el caso de la Facultad de Medicina: por siete (7) Autoridades (Decano y 6 Coordinadores), seis (6) Directores de Escuelas y siete (7) Directores de Institutos, visualizado través del gráfico N° 4.

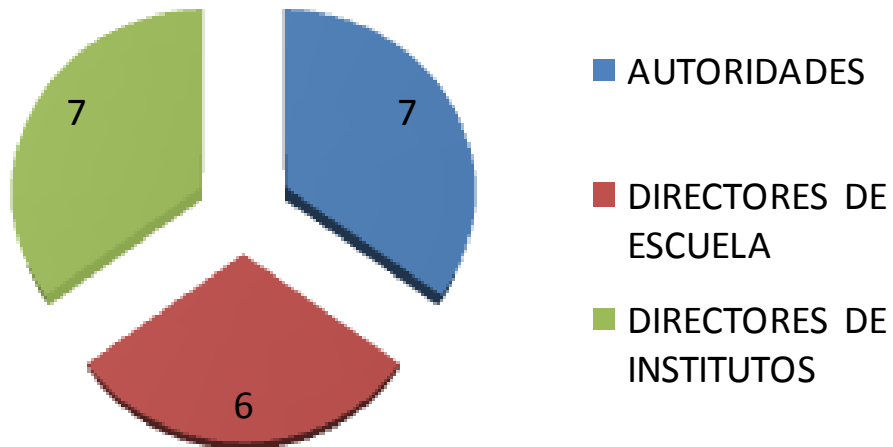


Gráfico N° 4: Composición del Equipo Decanal

Ahora bien, en relación al grado de instrucción de los mismos, se observa un alto perfil profesional en las personas que llevan las riendas de la Facultad de Medicina, donde un cuarenta y siete por ciento (47%) tienen un

doctorado y sólo cuatro (04) de ellos son bachilleres, es decir un once por ciento (11%), tal y como se observa en la gráfico N° 5.

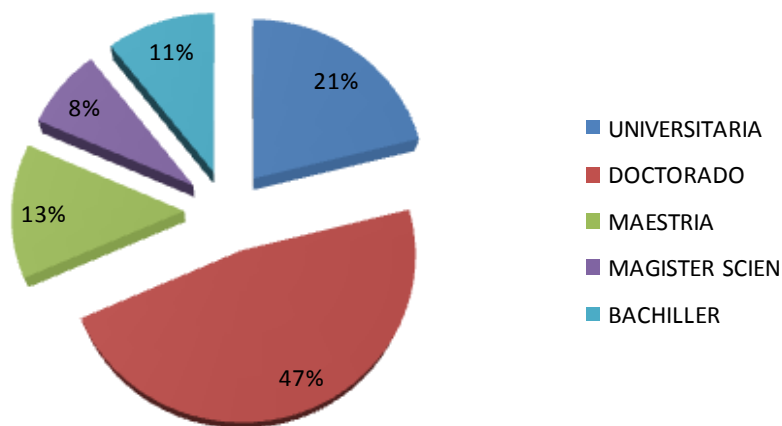


Gráfico N° 5: Grado de instrucción

Otro aspecto considerado en la información básica del instrumento, es la profesión de los individuos, representada en la gráfico N° 6, donde se observa que un alto porcentaje, (55%) son médicos de profesión.

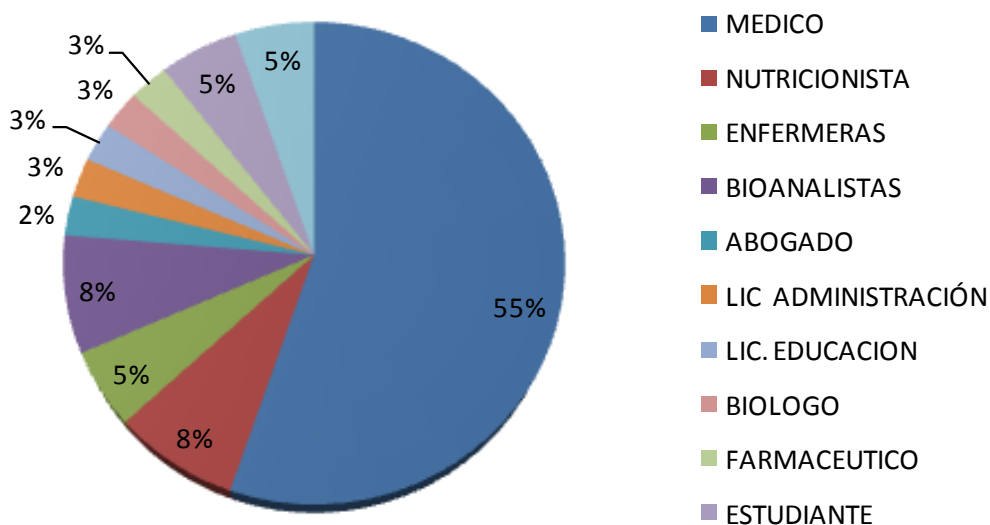


Gráfico N° 6: Profesión

En relación a la Dependencia a la que se encuentra adscrito cada individuo encuestado, observamos personal de todas las Escuelas y Institutos que conforman la Facultad de Medicina, observándose que los mayores porcentajes, se encontraron en el Decanato y en la Escuela de Medicina “Luis Razetti”, tal y como se puede evidenciar en la gráfico N° 7.

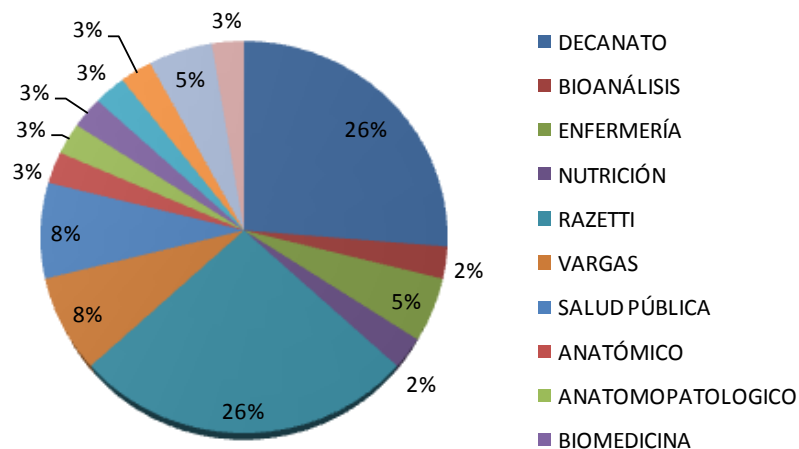


Gráfico N° 7: Dependencias

Estos treinta y ocho individuos (38) fueron consultados en relación al tipo de personal (ver gráfico N° 8); obteniendo que un ochenta y siete por ciento (87%) de los consultados forman parte del personal docente de la Facultad.

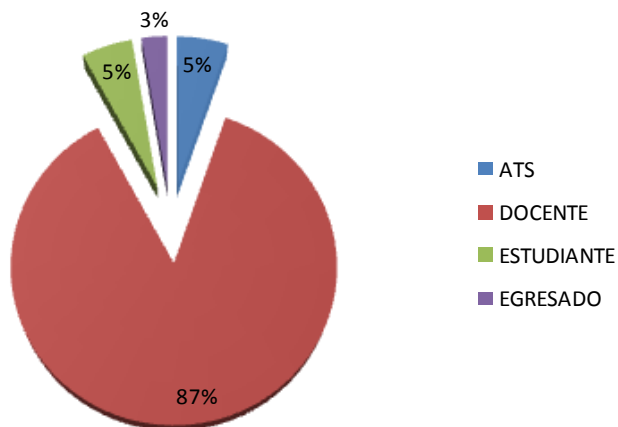


Gráfico N° 8: Tipo de personal

Así mismo, al consultar sobre el tiempo de servicio en la institución, se observa que un setenta y un por ciento (71%) llevan más de 20 años en la institución (ver gráfico N° 9).

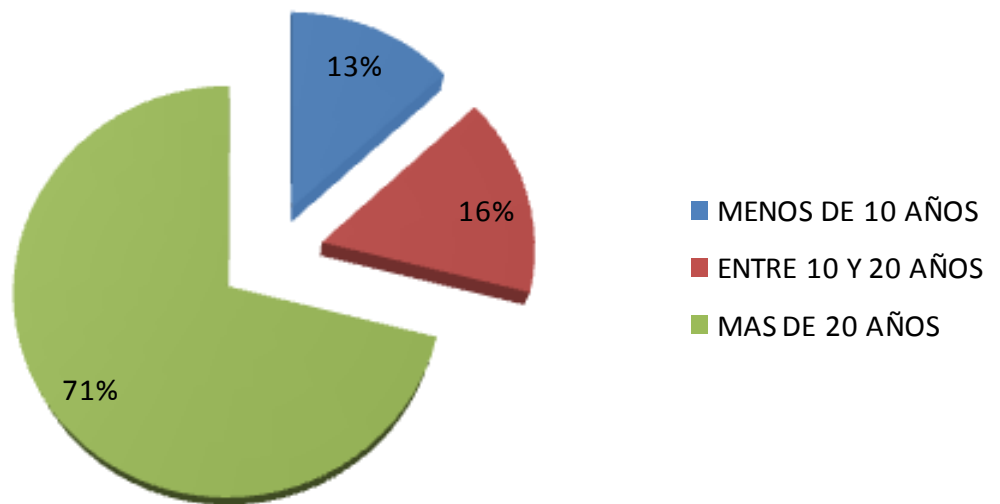


Gráfico N° 9: Tiempo de servicio

Para finalizar con las preguntas relacionadas con la información básica de los encuestados y para indagar sobre el conocimiento que tienen ó no los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina, como órgano coordinador de las actividades académicas, planes de estudios y aspectos administrativos de institución; sobre el proceso de Planificación Estratégica.

Sobre el conocimiento de la Planificación Estratégica, se obtuvo que un cincuenta y cinco por ciento (55%) de los miembros del Consejo de Facultad, no tienen conocimiento sobre este proceso (ver gráfico N° 10) y

sólo el veintisiete por ciento (27%) formó o forma parte del quipo de Planificación Estratégica en la Facultad (ver gráfico N° 11).

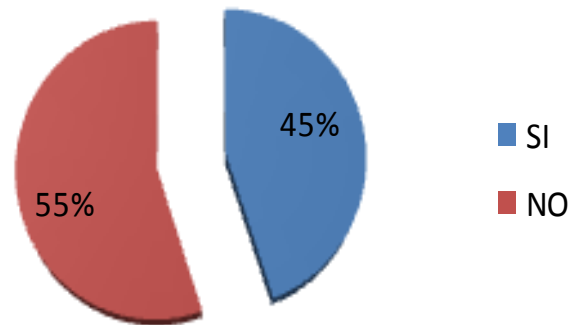


Gráfico N° 10: Conocimiento de la Planificación Estratégica

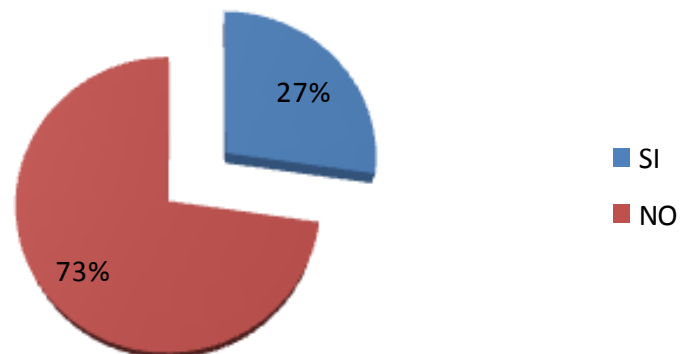


Gráfico N° 11: Participación

Ahora bien, como se observa en el gráfico N° 10, veintiún (21) individuos respondieron de forma negativa la pregunta I.7 (conocimiento de la PE), siguiendo las indicaciones del instrumento, finalizaron con el instrumento, es decir, a partir de la sección II se cuenta con veintidós (22) informantes, lo que permite inferir que uno (01) de los que respondió negativamente, siguió respondiendo el instrumento.

Sobre la finalidad de la Planificación Estratégica en nuestro objeto de estudio, se elaboraron dos (02) ítems, uno que considera el impulso inicial del proceso y el otro, directamente sobre la finalidad del mismo, observándose que un setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados consideran que el proceso de Planificación Estratégica se inició “por decisión del Consejo Universitario”. (Ver gráfico N° 12).

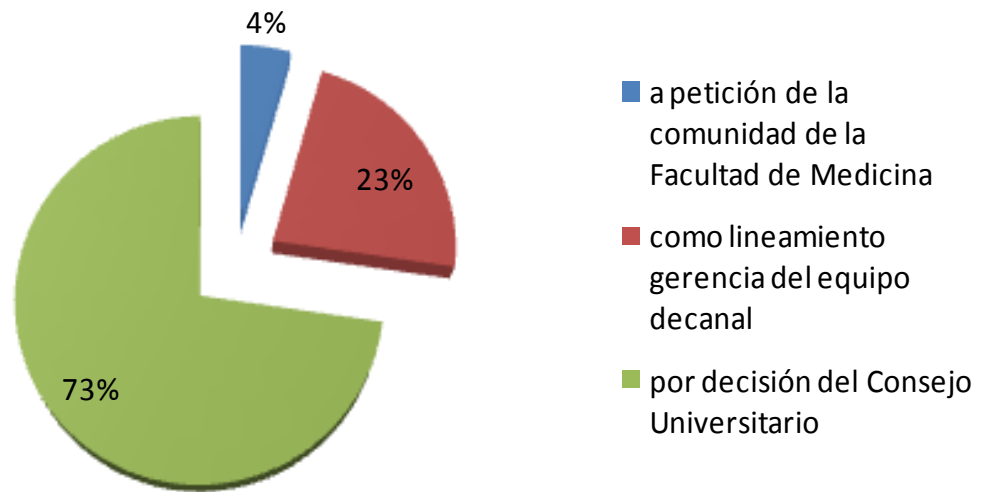


Gráfico N° 12: Inicio del proceso de Planificación Estratégica

Es decir, que el mencionado proceso no surgió como una iniciativa de la comunidad que conforma la Facultad de Medicina, ni como lineamiento del equipo decanal.

Sobre la finalidad del proceso de PE, se plantearon a los encuestados las cuatro (04) alternativas surgidas de las bases teóricas del presente estudio, obteniendo que un cuarenta y cinco por ciento (45%) afirma que la Facultad de Medicina planifica para coordinar las actividades, un treinta y dos por ciento (32%) para asegurarse de que el futuro se tome en consideración y un veintitrés por ciento (23%) para mostrar racionalidad (ver gráfico N° 13).

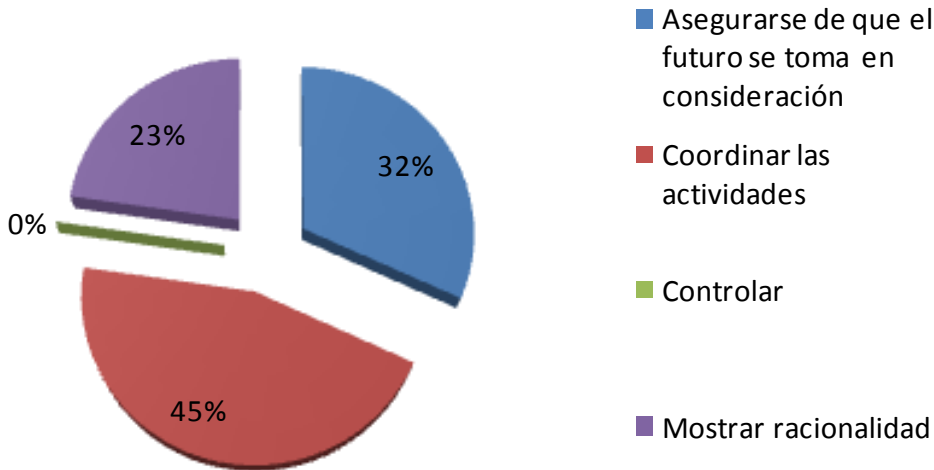


Gráfico N° 13: Finalidad de la Planificación Estratégica

Ahora bien, según las bases teóricas del presente trabajo, en ciertos casos alguna de las finalidades tiene una mayor relevancia sobre las demás, agrupando los procesos de PE centrados en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), ó en el control (finalidades de coordinación y control). Motivo por el cual los individuos encuestados, en un cincuenta y cinco (55%), señalan que la Facultad de Medicina planifica como una herramienta para prever el futuro y un cuarenta y cinco por ciento (45%) como una herramienta de control. (ver gráfico N° 13.1).

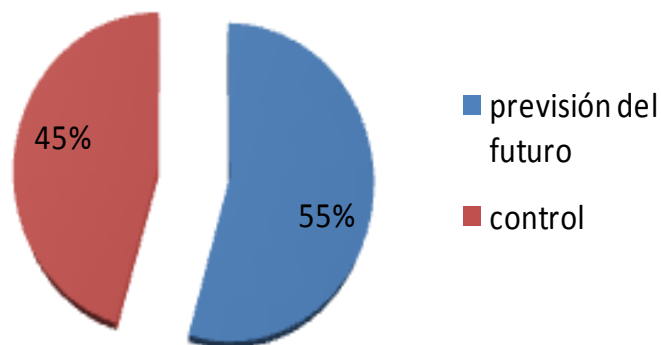


Gráfico N° 13.1: Finalidad de la Planificación Estratégica

Es decir, la finalidad principal de la Planificación Estratégica, según los informantes clave, es de previsión del futuro, pero sigue estando presente el control como finalidad secundaria.

Otro aspecto considerado en el instrumento, a través de los ítems II.2.1, II.2.2, II.2.3 y II.2.12, fueron las fases del proceso de Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina, donde a través de un proceso

estadístico de distribución de frecuencias, se observa que los informantes clave no están de acuerdo con las directrices seguidas en las fases del proceso, obteniendo un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo, cifra obtenida de las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, y un veintitrés por ciento (23%) de acuerdo, obtenido de igual manera, es decir, con las respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. (ver gráfico N° 14)

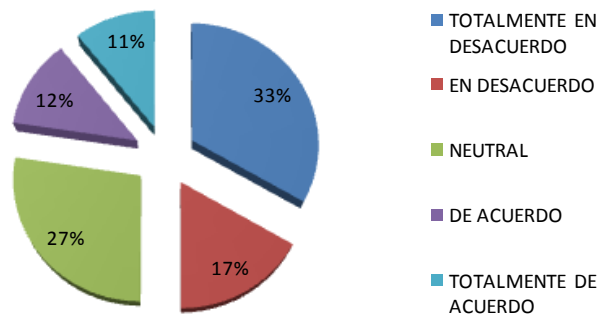


Gráfico N° 14: Fases de la Planificación Estratégica

En el mismo orden de ideas, y utilizando la distribución de frecuencia, analizaremos la opinión de los encuestados en torno a la implantación del Plan Estratégico, respecto a lo cual un sesenta y tres por ciento (63%) de los informantes está en desacuerdo y un veinticuatro por ciento (24%) está de acuerdo.(ver gráfico N° 15).

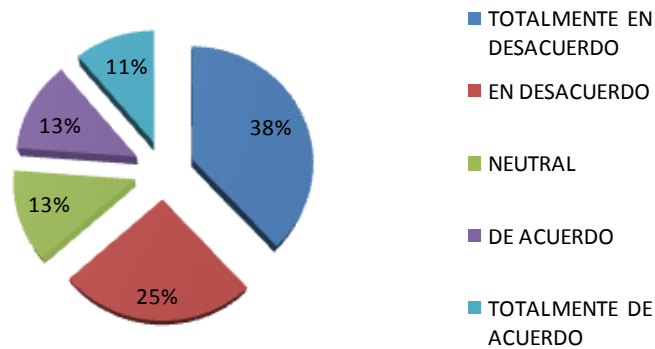


Gráfico N° 15: Implantación de la Planificación Estratégica

Para finalizar con la II parte del Instrumento, observamos la apreciación de los encuestados en torno a la fase de control y evaluación del proceso de Planificación Estratégica, evidenciándose que el cuarenta y ocho por ciento (48%) está en desacuerdo las estrategias desarrolladas en esta fase y el veintidós por ciento (22%) de acuerdo. (ver gráfico N° 16).

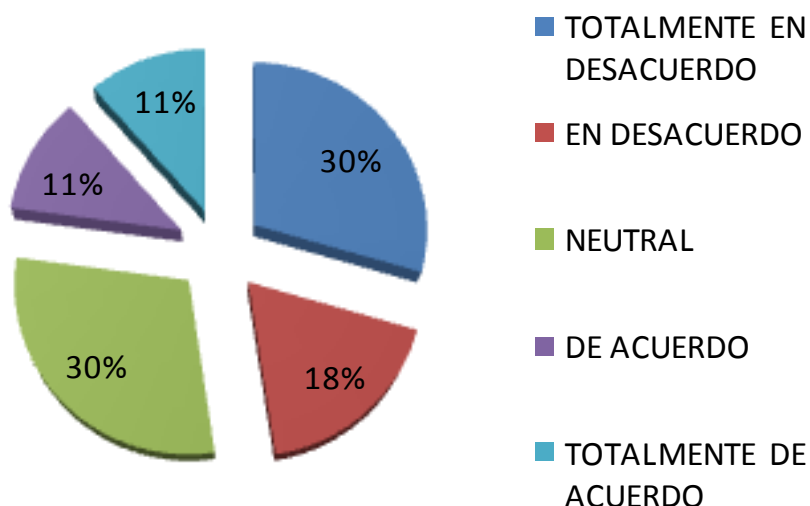


Gráfico N° 16: Control y evaluación

Los resultados de la III parte cuestionario, identificada con el título de “Impacto de la Planificación Estratégica”, aplicado a los informantes clave, estuvo vinculada con los objetivos generales de cada lineamiento estratégico, elaborados por la UCV. Lamentablemente no se pudo presentar los objetivos de la Facultad de Medicina, ya que desde la propuesta de su elaboración (09/06/09), aún no hay resultados.

Siendo los seis (6) lineamientos centrales acordados en Consejo Universitario, los siguientes: flexibilidad curricular, postgrado e investigación,

gestión del conocimiento, plataforma tecnológica, gestión ambiental e incentivos al personal; los cuales fueron consultados por separado a los informantes clave, a fin de conocer su opinión sobre el alcance de los objetivos trazados por la Institución.

- Flexibilidad curricular:

Objetivo general: Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinaridad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.

En torno a este lineamiento un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados considera que este objetivo ha sido alcanzado por la Facultad de Medicina (ver gráfico N° 17)

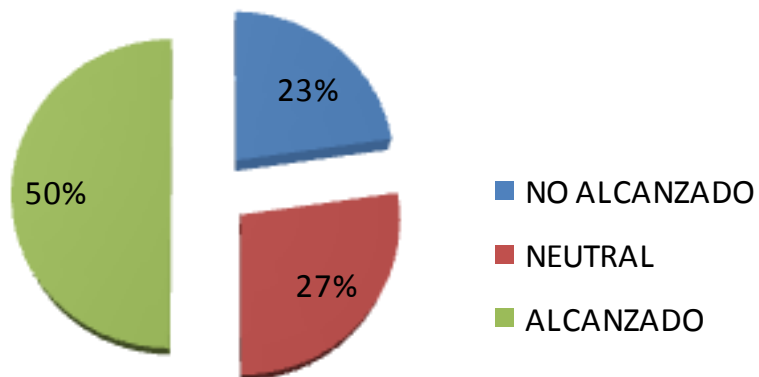


Gráfico N° 17: Flexibilidad curricular

- Postgrado e investigación

Objetivo general: Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.

Particularmente, en este lineamiento (postgrado e investigación), observamos un equilibrio en las respuestas obtenidas, un cuarenta y un por ciento (41%) se considera que el objetivo fue alcanzado y la misma proporción de individuos, consideran que el objetivo no ha sido alcanzado. (ver gráfico N° 18).

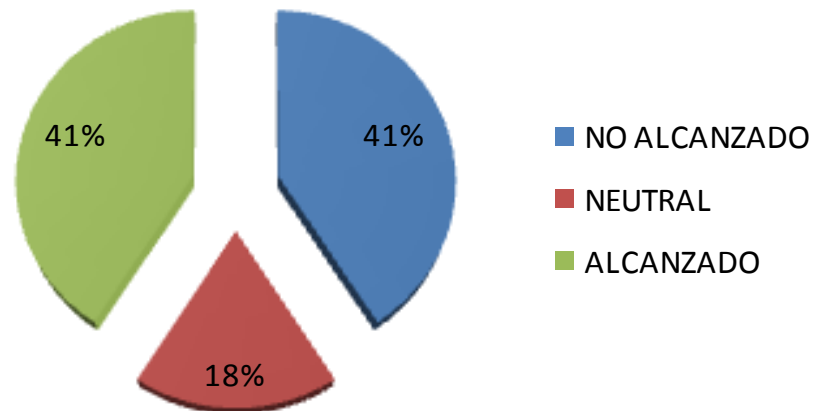


Gráfico N° 18: Postgrado e investigación

- Gestión del conocimiento

Objetivo general: Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.

Al igual que el lineamiento anterior, se observa un equilibrio en la apreciación del alcance del objetivo del lineamiento gestión del conocimiento, en porciones iguales un treinta y dos por ciento (32%) se considera que el objetivo fue alcanzado y un treinta y dos por ciento (32%), estima que el objetivo no ha sido alcanzado. (ver gráfico N° 19).

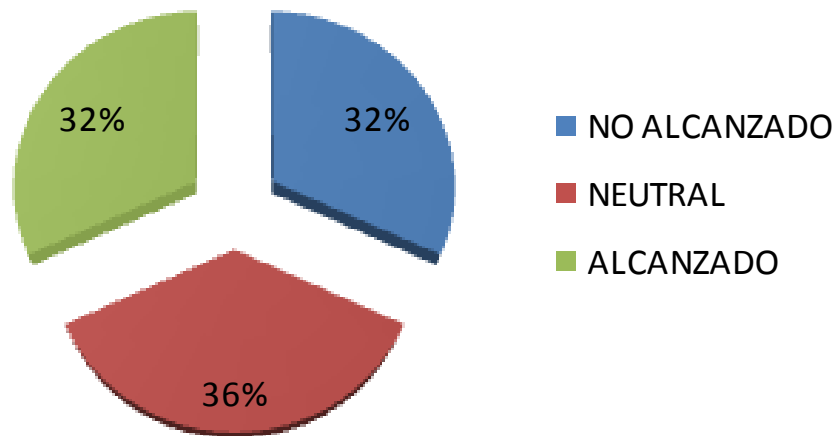


Gráfico N° 19: Gestión del conocimiento

- Gestión ambiental

Objetivo general: Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.

En los resultados obtenidos, se observa que existe, por parte de los informantes clave una opinión desfavorable en torno a los avances en torno a este lineamiento, encontrando que un sesenta y tres por ciento (63%) manifiesta que el objetivo no ha sido alcanzado. (ver gráfico N° 20)

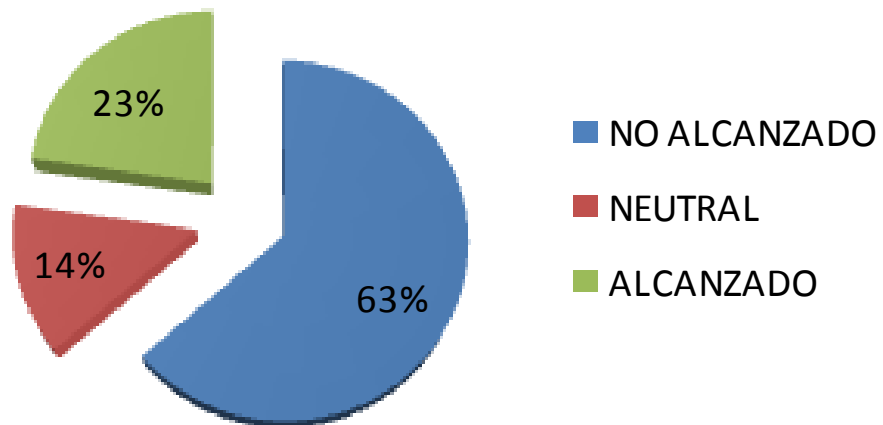


Gráfico N° 20: Gestión ambiental

- Plataforma tecnológica

Objetivo general Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

En esta oportunidad el resultado es favorable, encontrándose que un cuarenta y seis por ciento (46%) considera que el objetivo ha sido alcanzado, veintisiete por ciento (27%) manifiesta que ha sido medianamente alcanzado y un veintisiete por ciento (27%) expresa que no ha sido alcanzado. (ver gráfico N° 21)

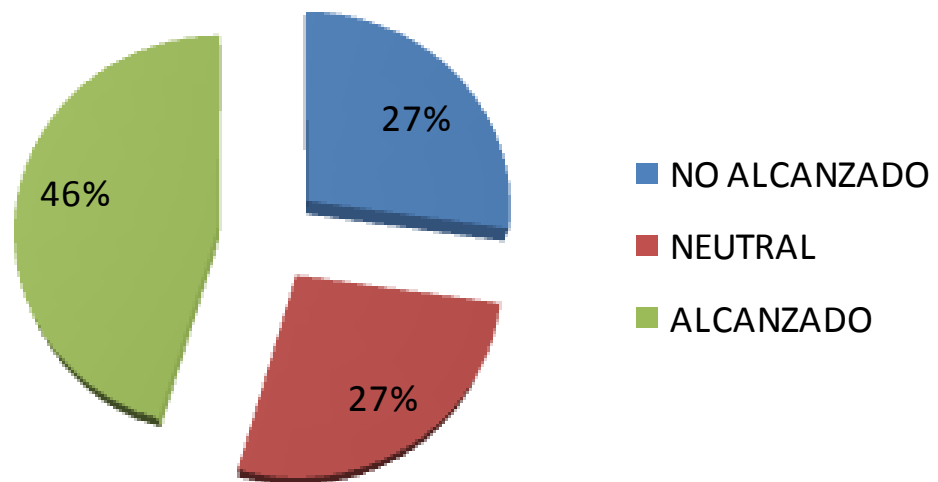


Gráfico N° 21: Plataforma tecnológica

Por último y no menos importante, por considerar que se trata de la mención por la cual opta la investigadora, con la presentación del presente estudio (Desarrollo de Recursos Humanos); tenemos el lineamiento:

- Incentivos al personal
Objetivo general Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.

Las respuestas en relación a este lineamiento, arrojan un resultado desfavorable, ya que para la mayoría de los encuestados es decir un sesenta y tres por ciento (63%) considera que el objetivo no ha sido alcanzado. (ver gráfico N° 22)

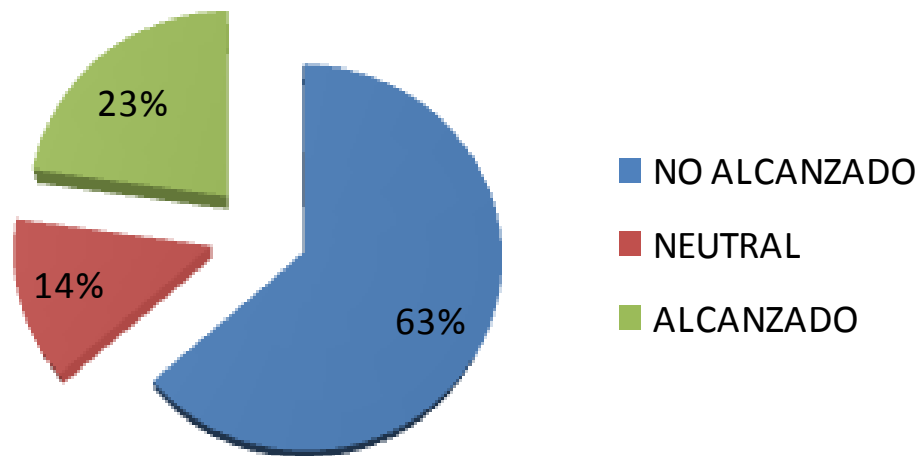


Gráfico N° 22: Incentivos al personal

Para finalizar y, luego de analizar las opiniones encontradas en los 6 lineamientos, se obtiene que un treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados consideran que los lineamientos se ha alcanzado (ver gráfico N° 23)

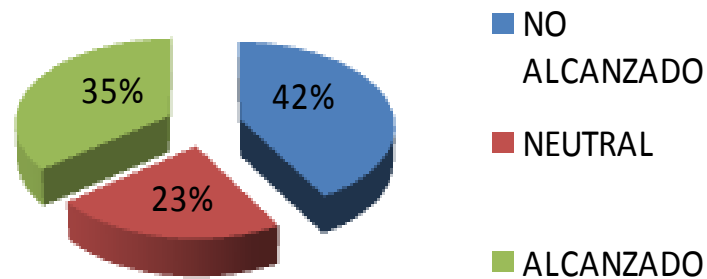


Gráfico N° 23: Media de los 6 lineamientos

4.4. Resultados de la consultoría

Como parte final del trabajo de investigación, se planificó la realización de un proceso de consultoría, con las autoridades de la Facultad de Medicina.

Dicho proceso contaba con la aprobación del equipo decanal de la Facultad, sin embargo, la misma no pudo realizarse, ya que no había una

disposición política en torno al tema, toda vez que los resultados previos arrojaban que había una falla en la ejecución e implementación del Plan Estratégico, derivado por la “no acción” de las personas que dirigen la Facultad de Medicina.

Razón por la cual esta situación, se constituyó en una limitante importante, especialmente en el entido de la consecución del objetivo de investigación referido a los lineamientos gerenciales derivados del proceso de Planificación Estrategica de la Facultad de Medicina, lo cual se circunscribe a la principal limitación reseñada en el primer capítulo inicial del presente trabajo.

4.5. Análisis de resultados

Corresponde a este apartado analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV. Dicho análisis se elaboró a través del resultado de las contribuciones realizadas sobre la materia, expuestas en las bases teóricas y se pretende subrayar las especificidades de la planificación en este tipo de organizaciones, cuyo conocimiento es necesario para caracterizar adecuadamente la Planificación Estratégica.

Del análisis del contenido de estos aportes, cabe extraer enseñanzas acerca de quiénes son los participantes en el proceso de planificación, cuál es el contenido de los planes estratégicos y la dinámica del proceso.

En tal sentido, se abordaron diferentes aspectos, tales como: la finalidad que la Planificación Estratégica tenga en la institución universitaria; el contenido y forma de realización de las diferentes etapas del proceso; la

dinámica del proceso; y finalmente por el producto del proceso: los planes estratégicos.

El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, surge por decisión del Consejo Universitario de la UCV, como estrategia gerencial del equipo rectoral, que conducía las riendas de la Universidad en el año 2005.

Ahora bien, de los resultados obtenidos se podría afirmar que la Facultad planifica para coordinar las actividades y para asegurarse que el futuro es tomado en consideración. Sin embargo, según los autores mencionados para tal fin (Belloso (2008), Betancourt (2010), Saltán (2001), entre otros); la finalidad principal de la Planificación Estratégica, si bien existen otras complementarias, es la de usarla como herramienta de preparación de la organización para el futuro.

Por consiguiente, si las Universidades quieren evitar que el futuro sea sólo una prolongación de su pasado, si realmente quieren contribuir con el desarrollo del país, deberán dirigir el esfuerzo de pensarse estratégicamente, diseñar un futuro idealizado (pero alcanzable) y construir una gestión que posibilite su logro al menor costo social posible.

Es decir, aunque se disponga de un proceso denominado Planificación Estratégica, si no existe una preocupación clara por diseñar el futuro para la organización a través de la formalización de una estrategia, no se estará utilizando la planificación con todo su potencial. En particular, es probable que el contenido de la Planificación Estratégica de una organización contenga principalmente elementos de control, así como información para las tareas de administración.

En tal sentido, no puede planificarse para el futuro si no se dispone de un conjunto de hipótesis, acerca del comportamiento del exterior de la organización en el futuro. Una planificación centrada en el interior de la organización, sin un análisis externo desarrollado, puede tener un componente estratégico y de gestión bastante limitado.

La UCV, según el profesor Angarita (2009), considera entre las tareas pendientes, al proceso de Planificación Estratégica una herramienta válida, como:

Un proceso perfectible para ir incluyendo omisiones y cambios de dirección, para realizar los cambios de dirección, para realizar los cambios que nuestra institución requiere. De esta manera, la planificación sirve como un proceso continuo que se debe a la participación de toda la comunidad universitaria, que mediante su vinculación con los cambios ofrece grandes oportunidades y nuevas visiones que mejoran la implementación del Plan Estratégico. (p.32)

Sin embargo, se puede observar poca evidencia de tal participación, tanto en la UCV como en la Facultad de Medicina. Es importante señalar que como denominador común, en el proceso de Planificación Estratégica debe destacar la gran participación de la comunidad universitaria en los planes estratégicos, articulada en comisiones y grupos de trabajo. Es también frecuente la existencia de grupos de apoyo a la planificación, formados por personal de la administración de la institución, dedicados a tiempo completo al soporte de la Planificación Estratégica.

Cada una de las unidades académicas (Facultades, Escuelas, Institutos, entre otros) desarrolla su propia planificación, centrada en los ámbitos específicos y orientados al corto y medio plazo. Aunque existe una cierta coordinación con el conjunto, los periodos de elaboración de los planes no están sincronizados con los del resto de la institución, puesto que los

directores de las unidades no se eligen al mismo tiempo que el rector. Motivo por el cual, el equipo decanal de la Facultad de Medicina, debe asumir el proceso de Planificación Estratégica como propia, desarrollar su Plan Estratégico, con sus objetivos y proyectos, sin desvincularse con la UCV.

La planificación al máximo nivel de la Universidad es la planificación institucional. Su elaboración es responsabilidad del Rector, y contiene una visión colectiva del desarrollo futuro de la institución, define las grandes políticas y prioridades, y establece los principales programas de atención institucional. Antes de la publicación del plan, el Rector discute éste con el Colegio de Directores. Según Angarita (2009):

Avanzar en la puesta en marcha del Plan Estratégico es el mandato que la universidad, el país y la sociedad en general nos demanda a todos los miembros de la comunidad, hacerlo de manera conjunta y con una visión compartida parece ser la mejor manera de reafirmar sus valores y sostener las acciones para alcanzar la visión propia de la primera casa de estudios del país. (p. 32)

En el proceso de avances del Plan Estratégico de la UCV, se requiere del trabajo desde las Facultades como comunidades académicas, estableciendo la importancia que revisten estas unidades en la consecución de logros.

Por consiguiente, y luego de la interpretación anterior, el proceso de Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina conduce a una serie de conclusiones acerca de esta realidad:

- Se trata de procesos con poca participación de la comunidad de la Facultad de Medicina, cuestión que se agrava con las deficiencias en la distribución de la información en toda la estructura organizacional y por ende en la apropiación del plan por parte del colectivo institucional lo cual impacta negativamente en la generación de compromisos para la implementación y ejecución del mismo.
- En cuanto al contenido de los planes, lamentablemente, no existe evidencia de una jerarquía de objetivos, no hay claridad metodológica para la planificación, y la construcción del mismo es una versión adaptada del Plan Estratégico de la U.C.V. lo cual le hace tener una mayor vinculación con las aspiraciones superiores institucionales y no con las potencialidades, necesidad y la visión de futuro de la propia Facultad de Medicina.
- La ausencia de criterios definidos para la constitución de proyectos y asignación de responsabilidades en el ejecución de actividades orientadas al logro de los objetivos estratégicos impidieron hacer efectiva su implementación.
- La dinámica de la planificación se caracteriza, si se examina críticamente, por su lentitud y apatía del equipo decanal y de gran parte de los miembros de la comunidad involucrados con la construcción, implementación y seguimiento del plan, lo cual evidencia un débil liderazgo gerencial que no logra aglutinar esfuerzos y compromisos en torno a la construcción de una visión compartida de futuro de la organización.
- Resalta también la falta de voluntad política para la ejecución de proyectos y actividades, lo cual se agrava con la condición de que

el desarrollo y ejecución de la Planificación Estratégica de la Facultad surge como una imposición institucional desde una estructura directiva superior y no como parte de un proceso implosivo o interno de mejora o de necesidad de planificar el cambio y crecimiento organizacional.

- Los procesos de Planificación Estratégica deben ser impulsados, motorizados, motivados, promovidos y monitoreados por el equipo directivo, en este caso decanal. Mas que un manual o libro de referencia, la Planificación Estratégica debe ser asumida como el oráculo del crecimiento y mejora institucional, cosa que no ha sido asumida así por la Facultad de Medicina y sus autoridades.

4.6. Plan Estratégico de la Facultad de Medicina

La Facultad de Medicina de la UCV, inicia en el año 2005, su proceso de Planificación Estratégica, luego de la aprobación del Mapa de la UCV, realizada en la sesión del Consejo Universitario del 08 de abril de 2005.

Como parte de esta planificación, la Facultad de Medicina de la UCV a través de su Consejo de Facultad, nombra una Comisión para la elaboración del Plan Estratégico, integrada por el Decano, la Coordinadora General, los Directores de Escuelas e Institutos y tres (3) docentes; contratando a la empresa Consultores en Estrategia y Organización CEO, C.A., para guiarlos en la elaboración del Mapa Estratégico. Se escoge la empresa nombrada anteriormente, ya que también fue contratada por el Rectorado de la UCV y la mayoría de las Facultades; a fin de lograr alineación con la Planificación Estratégica de la UCV.

Durante los días 27 y 28 de enero del año 2006, las Autoridades de la Facultad de Medicina, organizaron el 1er. Taller de Montaje del Plan Estratégico el cual logró la meta propuesta, la creación del Mapa Estratégico utilizando el CMI, aprobándose en el Consejo de Facultad Nro. 19/06 de fecha 30 de mayo del año 2006.

En la actualidad el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, responde a los lineamientos aprobados por el Consejo Universitario y comunicado a las Facultades en el Taller realizado los días 10 y 11 de julio del año 2009 y presentados por la Profesora Josefa Orfila, ante el Consejo de Facultad en la Sesión Ordinaria Ampliada Nro. 19/10 de fecha 06 de junio del año 2009.

4.6.1. Metodología utilizada en la construcción del Mapa Estratégico

Siguiendo el CMI, el Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina contiene las estrategias de la UCV ubicadas en sus cuatro perspectivas. Uno de los primeros pasos es la declaración de la visión, siendo esta la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Facultad (particularmente de quienes asistieron al taller) quieren en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro, elaborando una versión detallada de la misma:

Alineada con el Modelo de Universidad-UCV socialmente comprometida, **La Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela** -centro de referencia nacional e internacional- será reconocida por la significativa participación que, en el desarrollo integral de la Nación, tendrá en el área de la salud; participación producto de su importante contribución a la provisión de los profesionales integrales por ella requerida, así como por su capacidad para generar, difundir y transferir conocimiento científico, humanístico y tecnológico de vanguardia en el área.

En virtud, tanto del **Capital humano** -actualizado y motivado- como de la **Infraestructura** y tecnología de punta más apropiada, en adición a ser capaz de desarrollar y diversificar sus fuentes de financiamiento, nuestra Facultad estará en condiciones de constantemente **optimizar procesos** -esto es, racionalizar la utilización de sus recursos- así como lograr el **fortalecimiento académico y de extensión** necesarios para -dentro de un espíritu de auto evaluación e innovación- formar los talentos integrantes del equipo de salud, fortalecer la investigación y apoyar a las comunidades e instituciones en el logro de una mejor salud.

Podrá, así mismo, alcanzar sus objetivos estratégicos clave en cuanto a sus **Relaciones con el entorno**, incluyendo el desarrollo y fortalecimiento de óptimas alianzas y convenios interinstitucionales, potenciar su capacidad para participar en la formulación de Políticas de Salud y convertirse en el aliado natural de las Comunidades en Salud.

Su exitoso cumplimiento de los cinco lineamientos estratégicos arriba destacados, su capacidad para optimizar su competitividad ante los requerimientos de la sociedad, su voluntad para

promover la formación en el área salud en todos los niveles educativos y su ser percibida como vanguardia en Investigación, Docencia y Extensión, no sólo contribuirá significativamente - como tradicionalmente lo ha hecho- con la imagen de la UCV, sino que también tendrá asegurada su **Pertinencia** tanto hacia el interior de la institución como, sobre todo, hacia el exterior.

Nuestra Facultad es Salud para y desde la Universidad

(Negrillas y resaltado de la Facultad)

Donde se puede observar claramente los temas que se presentaran en el Mapa Estratégico. Quedando finalmente la Visión aprobada por el Consejo de Facultad:

Visión:

Alineada con el Modelo de Universidad, la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela centro de referencia nacional e internacional será reconocida por su participación en la formación de talento humano, generación, gestión y difusión del conocimiento en el área de las ciencias de la salud contribuyendo al desarrollo integral de la nación.

En lo que respecta a la Misión, quedo establecida de la siguiente manera:

Misión:

La Facultad de Medicina como parte integrante de la Universidad Central de Venezuela, tiene como misión proporcionar las mejores condiciones de aprendizaje que permitan al estudiante de pre y post grado, hacer ESTRUCTURA DE CONOCIMIENTO, dentro de los más altos valores bioéticos y morales, asegurando su crecimiento futuro. Igualmente fortalecer la investigación para el desarrollo del conocimiento científico y apoyar a las comunidades e Instituciones en la satisfacción de sus necesidades de SALUD, siempre preservando nuestra propia integridad y dignidad como la Facultad de Medicina de larga y prestigiosa tradición que somos.

Observándose en la ^o, el detalle de su construcción.

La Facultad de Medicina: la Misión que asumimos (versión condensada)



La siguiente es la **Misión cardinal** que se **nos encomienda cumplir y que asumimos como propia**:

Nuestra Nación:

Vía contribuir con profesionales integrales de la más alta calidad, así como con la generación, difusión y transferencia del conocimiento científico, humanístico y tecnológico de la más alta pertinencia, **nos encomienda** ser participantes significativos en su desarrollo integral.

Las comunidades, cuya cercanía nos es exigida o buscamos:

Nos encomiendan nuestra más significativa contribución a la resolución de los problemas de salud más sentidos por ellas.

La Universidad Central de Venezuela:

Afianzando a nuestra Facultad como centro de referencia nacional e internacional, **nos encomienda** aportar nuestra más significativa contribución a la formación de una merecida imagen de Universidad socialmente comprometida.

Y nosotros mismos... ¿qué nos **encomendamos cumplir? ¿Qué **Misión** asumimos como propia? :**

Asumimos la **Misión** de equilibradamente cumplir con la nación, las comunidades y la Universidad Central de Venezuela, siempre preservando nuestra propia integridad y dignidad como la Facultad de Medicina de larga y prestigiosa tradición que somos, para lo cual, asumimos, así mismo, como **Misión**, la materialización de nuestra **Visión diferenciada** de Facultad, tal cual se la ve representada en nuestro Mapa Estratégico.

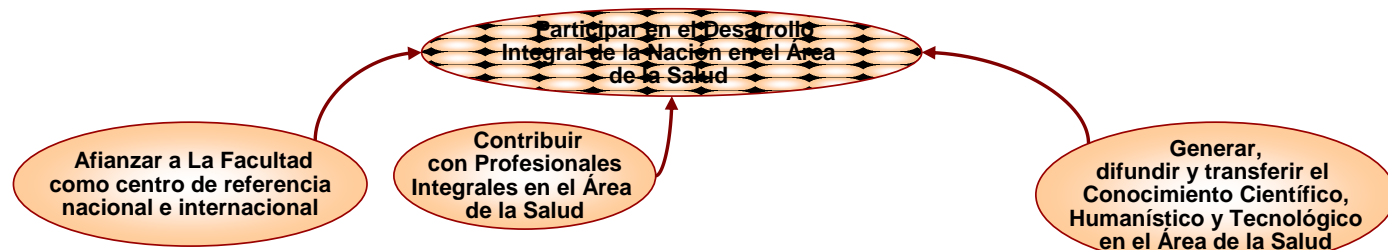


Figura Nº 10: Construcción de la Misión de la Facultad de Medicina. Fuente: Plan Estratégico de la Facultad de Medicina (2006)

Seguidamente se elabora el Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, aprobado por el Consejo de la Facultad, en el año 2006 (30/05/2006). En el siguiente apartado se realizará una descripción del Instrumento.

4.6.2. Descripción del Mapa Estratégico

Tras dos días de sesiones de trabajo en el Taller organizado por la Facultad de Medicina, para la elaboración del Plan, los temas y objetivos estratégicos quedaron establecidos conforme al cuadro N° 15:

Cuadro N° 15

Temas y objetivos estratégicos del Mapa de la Facultad de Medicina de la UCV

Temas	Objetivos Estratégicos
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar planta física y equipamiento • Actualizar TIC • Disponer de infraestructura y tecnología de punta para Investigación, Docencia y Extensión
Capital humano y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de suficiente personal capacitado, actualizado y motivado. • Fortalecer cultura organizacional • Mejorar clima y potenciar el nivel de compromiso • Asegurar la incorporación y formación de generación de relevo • Actualizar estructura organizacional de la Facultad.
Optimizar procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la utilización de los recursos • Optimizar procesos
Fortalecimiento académico y extensión	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y rediseñar curricula • Desarrollar capacidad de evaluación institucional • Formar talentos para integrar el equipo de salud • Innovar en procesos de enseñanza- aprendizaje • Fortalecer investigación • Apoyar a las Comunidades e Instituciones en el logro de una mejor salud • Optimizar ascensos
Relaciones con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y fortalecer alianzas y convenios inter-institucionales • Participar en la formulación de políticas de salud • Convertirse en aliado natural de las comunidades en salud
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover formación en el área salud en todos los niveles educativos • Contribuir con imagen de la UCV Socialmente comprometida • Ser reconocidos como vanguardia en Investigación, Docencia y Extensión • Optimizar capacidad de respuesta y competitividad ante requerimientos de la sociedad

Elaboración propia (2011)

Otro aspecto importante considerado en la elaboración del Mapa Estratégico, fueron las perspectivas, identificadas de la siguiente manera: Fundamentos estructurales, Procesos internos, Entes públicos y privados, socios, estudiantes y comunidad, y La Facultad, observando alineación con el Mapa Estratégico elaborado por la UCV.

En la figura N° 11, se puede observar el Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.

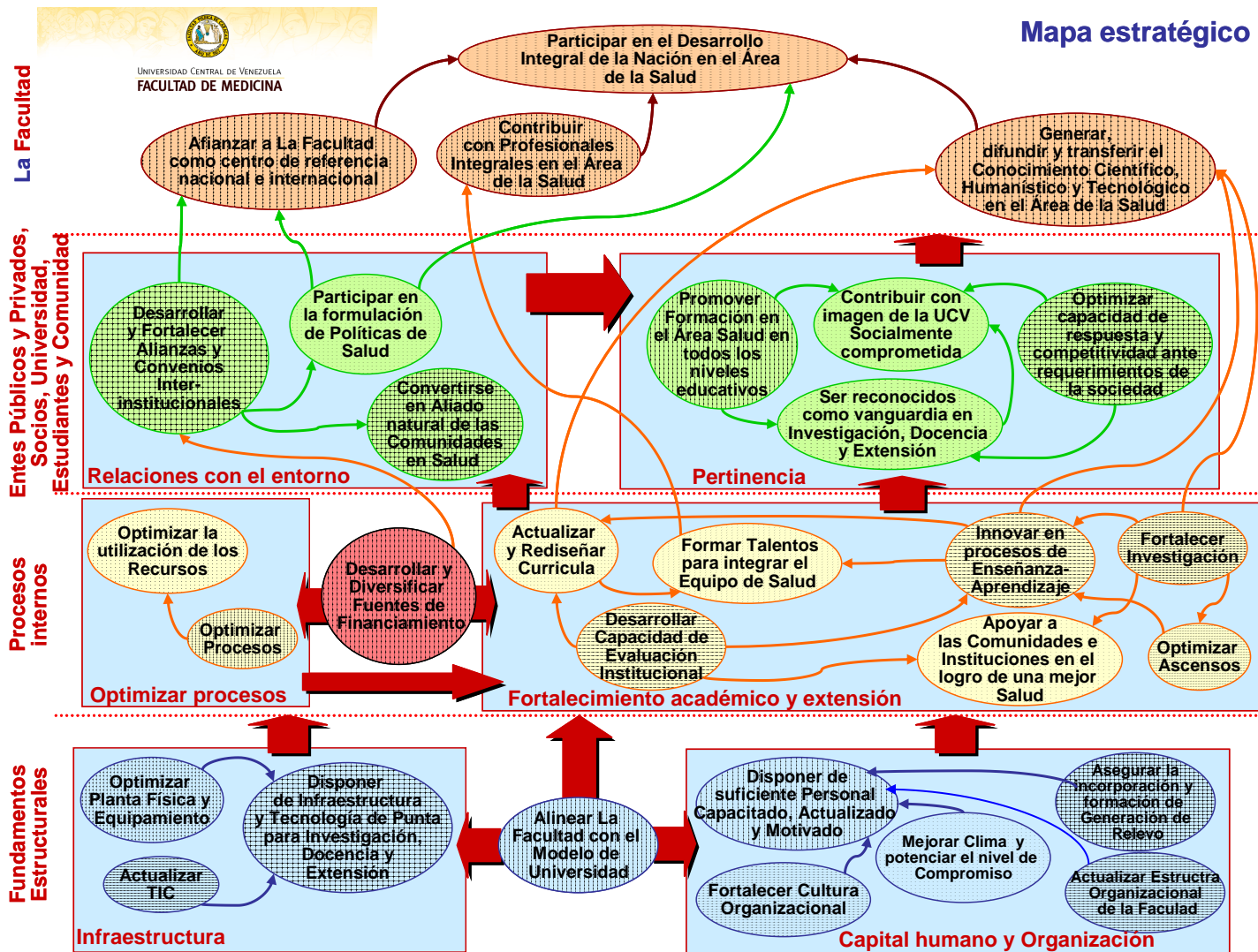


Figura. Nº 11: Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV. Fuente: Plan Estratégico de la Facultad de Medicina (2006)

Ahora bien, como se pudo observar y constatar en el Informe presentado por la Profesora María Virginia Pérez de Galindo, quién para ese momento (2006) ejercía las funciones de Coordinadora Administrativa y de Actualización Tecnológica en la Facultad, quedó pendiente la elaboración de las estrategias y acciones necesarias para operativizar el Plan Estratégico, las cuales, según sus palabras “se presentaran ante el Consejo de Facultad en el momento oportuno.”

Las próximas acciones que se pueden resaltar fueron la designación de la Profesora Josefa Orfila, como representante de la Facultad ante el Comité operativo del Plan Estratégico de la UCV. La profesora Orfila asiste al Taller de Bajo Seco y presenta al Consejo de Facultad (08/06/2010) un trabajo denominado: “Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, Estado Actual y próximos pasos” (Anexo N° 1).

En el presente informe, inicia con la situación actual del Plan Estratégico de la Facultad, observándose que se mantiene el mismo escenario, es decir, en cada lineamiento se observan los objetivos establecidos en el año 2006, sin tener asignado un responsable.

Posteriormente se indica que la Facultad de Medicina debe adelantar su Plan Estratégico con bases a los Seis Lineamientos Centrales acordados en Consejo Universitario, a saber:

- Profundizar en la FLEXIBILIDAD CURRICULAR (resume buena parte de las 14 políticas).
- Fortalecer la INVESTIGACIÓN y el POSTGRADO: Reforzar ascendencia de entes coordinadores centrales.
- Elevar cualitativa y cuantitativamente nuestra contribución a la sociedad, promoviendo servicios, productos y soluciones basados en el conocimiento: GESTIÓN del CONOCIMIENTO

- Desarrollar y mejorar la PLATAFORMA TECNOLÓGICA, y los servicios de apoyo a la gestión académico-administrativa de la institución.
- Conservar y mantener nuestro patrimonio edificado para un mejor AMBIENTE y consolidar UNA MAYOR SEGURIDAD del campus universitario (incluyendo Maracay y núcleos)
- Acordar e instrumentar los INCENTIVOS al personal académico, administrativo y obrero en función de estos procesos de mejora de nuestra institución. (p.4)

Es importante destacar, que hasta los actuales momentos y según la información de la Profesora Josefa Orfila, en su condición de Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, no existen avances significativos de dicho Plan Estratégico. Sin embargo se indican los siguientes:

Flexibilidad curricular

- Programa de Cooperación Interfacultades (PCI) en programa Doctoral: Doctorado en Salud Pública
- Reformulación de los Diseños Curriculares en Medicina, Bioanálisis y Salud Pública.
- Actualización y automatización en la Coordinación de Revalidas y Equivalencias
- Formación docente hacia ambientes virtuales para el aprendizaje (Plataforma Moodle)
- Desarrollo de modalidades de enseñanza más allá de las presenciales.

Fortalecimiento de la investigación y postgrado

- Evaluación de los cursos de Postgrado: 4 programas
- Doctorales; 12 Maestrías y 133 cursos de Especialización para su acreditación y reacreditación.

- Premio al Estudiante Investigador.

Gestión del conocimiento

- SOS TELEMEDICINA (Es un proyecto que contempla el diseño, desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que permitan acercar oportunamente la población a servicios especializados de salud, de calidad y sin salir de su región)
- Nuevos avances en materia de Dermatología de los Institutos de Biomedicina y Medicina Tropical
- Fortalezas en materia de investigación y aporte de soluciones que se podrán evidenciar en el Congreso Venezolano de Investigación de la Facultad de Medicina a celebrarse el próximo mes de octubre.
- GALACMA (Grupo de apoyo a la lactancia materna – Escuela de Nutrición y Dietética)

Plataforma tecnológica

- Telefonía IP que ha permitido interconectar las dependencias dentro del Campus universitario.
- Dotación de equipos de computación de nueva generación
- Plataforma SEDUCV: Curso Moodle para profesores.
- Mayor uso del correo corporativo @ucv.ve con la incorporación de nuevos usuarios.
- Esfuerzos para lograr el trabajo en red en la Escuela Luís Razetti y proyectos para las restantes
- Problemas con la conexión de los extramuros

Política de incentivos al personal

- Apertura de concursos para personal docente lo cual permite la ampliación de posibilidades de formación y especialización de 4to. Nivel a los nuevos docentes e investigadores

Política de seguridad

- No posee un Plan Operativo vigente.

Es importante destacar que en dicha sesión fue aprobada la propuesta presentada por la Profesora Orfila:

- Comité Operativo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina
- Apropiación del Plan Estratégico
- Alineación de las necesidades operativas y/o tácticas con los lineamientos del Plan Estratégico.

4.7. Aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina

Para la consecución del segundo objetivo, este planteaba identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, alcanzado con la relación de las bases teóricas y los alcances del primer objetivo específico.

Entre los aspectos positivos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, se pueden mencionar los siguientes:

- En el año 2005, la Facultad de Medicina, previa aprobación del Consejo de Facultad, dedica sus esfuerzos en la creación del Plan Estratégico, dado como resultados el Mapa Estratégico.

- Este Mapa Estratégico es el producto de sesiones de trabajo y discusiones que permitieron formular la Visión y Misión de la Institución, así como la definición de los lineamientos estratégicos y los objetivos a cumplir.
- El Mapa Estratégico está construido en la orientación de logro de una aspiración máxima institucional, llamada visión, y parte del objetivo fundamental de alinear la facultad al Modelo de Universidad.
- En el año 2010, la Facultad de Medicina decide apropiarse de los 6 lineamientos estratégicos asumidos por la UCV, situación que manifiesta el espíritu de responsabilidad y compromiso por parte de las autoridades de adaptarse a los cambios que se presentan.
- El Plan Estratégico ha permanecido a lo largo de dos (2) gestiones decanales, lo que añade un valor de continuidad. Dio inicios en la gestión del Doctor Rodolfo Papa y se mantienen en la gestión del Doctor Emigdio Balda.

A pesar de los aspectos positivos encontrados, se pueden destacar aspectos negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, a saber:

- El Plan Estratégico, no forma parte de la cultura organizacional de la institución. El mismo carece de una política comunicativa eficiente.
- El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina carece de la participación de los diferentes actores que forman parte de la comunidad que la conforman (docentes, estudiantes, personal administrativo y obrero y los estudiantes). En el primer escenario, se observa la designación de una comisión cuya función sería la creación del Mapa Estratégico, sin embargo, esta comisión no es una muestra representativa de la comunidad de la Facultad. En forma similar, en el segundo escenario, esta comisión está conformada por un solo individuo, designado por el Decano.

- La dinámica de gestión y gerencia de la institución parece haber llevado al equipo directivo a resolver problemas emergentes y a no mantener la vista sobre el logro de los objetivos estratégicos.
- El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina no cuenta con proyectos y responsables, así como también de indicadores que permita medir el avance del mismo, motivo por el cual no se puede establecer un control y evaluación de las políticas estratégicas de la institución.

4.8. Lineamientos gerenciales que se derivan del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina

En relación al tercer objetivo de investigación, este planteaba determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV. Luego del análisis de los resultados de las entrevistas y cuestionario, se puede concluir que el equipo decanal que conduce las riendas de la institución, no posee dentro de sus directrices gerenciales, la aplicación del Plan Estratégico. Afirmación que obedece a las siguientes consideraciones:

1. Desde el mes de junio del año 2010, no se ha realizado la conformación del Comité Operativo del Plan Estratégico, aprobada por el Consejo de Facultad. Así como la convocatoria a nuevas reuniones de trabajo, ni revisión del estado del arte en esta materia.
2. No existe coordinación en las respuestas obtenidas por el equipo decanal, al ser consultados en las entrevistas realizadas.
3. No se observó voluntad política para realizar el proceso de consultoría como parte de las estrategias de investigación.

4. Finalmente, se ha observado que la poca articulación entre las estrategias y la asignación de recursos mediante los presupuestos son la norma en el mundo académico. Pueden ser explicativos de este hecho el déficit presupuestario, alegado como uno de los obstáculos principales por parte de los informantes clave.

A pesar de las consideraciones anteriores, y remitiéndonos estrictamente al contenido del Plan y del Mapa Estratégico, pueden identificarse los temas, ejes o lineamientos anteriormente referidos y descritos en el documento (Infraestructura; capital humano y organización; optimización de procesos; fortalecimiento académico y extensión; relaciones con el entorno; pertinencia institucional), la Facultad de Medicina asume, recién en 2010, los seis lineamientos centrales del Plan Estratégico de la UCV, a saber:

- Flexibilidad curricular
- Fortalecimiento de la investigación y postgrado
- Gestión del conocimiento
- Plataforma tecnológica
- Conservación ambiente.
- Política de incentivos al personal.

4.9. Niveles de avance del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina

Por último, el cuarto objetivo de investigación planteaba establecer los niveles de avance que ha tenido la implantación del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, en la gestión decanal; motivo por el cual se analizaron los avances presentados ante el Consejo de Facultad en el año 2010 y los resultados obtenidos en la última parte de cuestionario aplicado. Es este sentido se retoman los avances ya reseñados en este trabajo, en

constrante con la opinión que perciben los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina, en torno al alcance de cada lineamiento:

Flexibilidad curricular

- Programa de Cooperación Interfacultades (PCI) en programa Doctoral: Doctorado en Salud Pública
- Reformulación de los Diseños Curriculares en Medicina, Bioanálisis y Salud Pública.
- Actualización y automatización en la Coordinación de Revalidas y Equivalencias
- Formación docente hacia ambientes virtuales para el aprendizaje (Plataforma Moodle)
- Desarrollo de modalidades de enseñanza más allá de las presenciales.

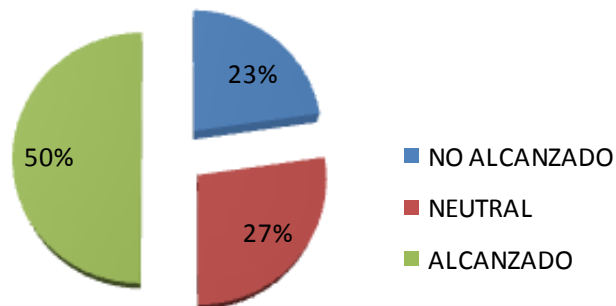


Gráfico N° 18: Flexibilidad curricular

Fortalecimiento de la investigación y postgrado

- Evaluación de los cursos de Postgrado: 4 programas
- Doctorales; 12 Maestrías y 133 cursos de Especialización para su acreditación y reacreditación.
- Premio al Estudiante Investigador.

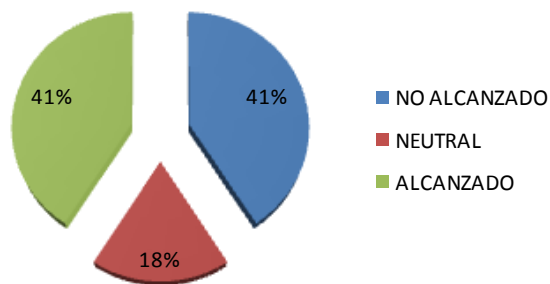


Gráfico N° 19: Postgrado e investigación

Gestión del conocimiento

- SOS TELEMEDICINA (Es un proyecto que contempla el diseño, desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que permitan acercar oportunamente la población a servicios especializados de salud, de calidad y sin salir de su región)
- Nuevos avances en materia de Dermatología de los Institutos de Biomedicina y Medicina Tropical
- Fortalezas en materia de investigación y aporte de soluciones que se podrán evidenciar en el Congreso Venezolano de Investigación de la Facultad de Medicina a celebrarse el próximo mes de octubre.

- GALACMA (Grupo de apoyo a la lactancia materna – Escuela de Nutrición y Dietética)

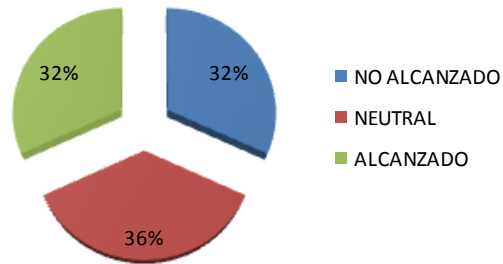


Gráfico N° 20: Gestión del conocimiento

Plataforma tecnológica

- Telefonía IP que ha permitido interconectar las dependencias dentro del Campus universitario.
- Dotación de equipos de computación de nueva generación
- Plataforma SEDUCV: Curso Moodle para profesores.
- Mayor uso del correo corporativo @ucv.ve con la incorporación de nuevos usuarios.
- Esfuerzos para lograr el trabajo en red en la Escuela Luís Razetti y proyectos para las restantes
- Problemas con la conexión de los extramuros

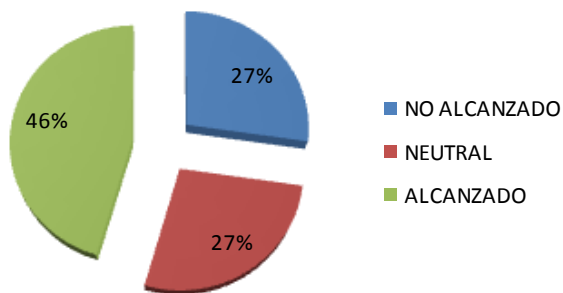


Gráfico N° 22: Plataforma tecnológica

Política de incentivos al personal

- Apertura de concursos para personal docente lo cual permite la ampliación de posibilidades de formación y especialización de 4to. Nivel a los nuevos docentes e investigadores

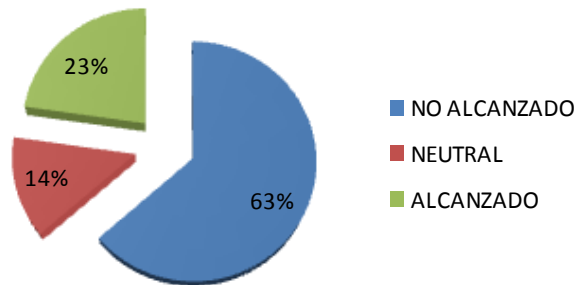


Gráfico N° 23: Incentivos al personal

Política de seguridad

- No posee un Plan Operativo vigente.

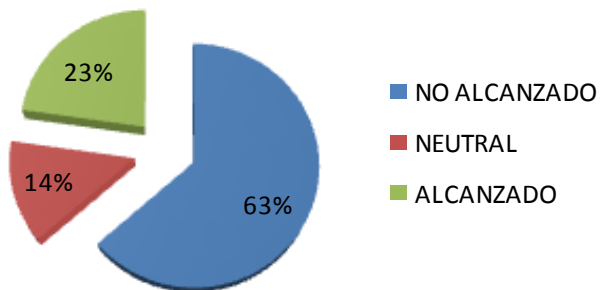


Gráfico N° 21: Gestión ambiental

Es importante destacar, que hasta los actuales momentos y según la información de la Profesora Josefa Orfila, en su condición de Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV, no existen avances significativos de dicho Plan Estratégico, más allá de los anteriormente enunciados.

Evidentemente, el avance no se podrá expresar en cifras cuantificables, en virtud de que actualmente no existen indicadores el Plan Estratégico que permita medir lo anterior, sin embargo y a partir de los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario, la percepción de los miembros del Consejo de la Facultad de Medicina que manifiestan conocer el Plan Estaregico, señala que un 35% de los consultados considera que los 6 lineamientos estratégicos se han alcanzado, según se refiere en el grafico N° 23.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base del trabajo de investigación desarrollado, incluyendo los aportes teóricos, metodológicos y los resultados obtenidos; se plantean las siguientes ideas a modo de conclusiones y recomendaciones.

A través de la Lista de Cotejo:

- Se registra evidencia física de la existencia del Plan Estratégico, de acuerdo a los archivos y documentos puestos a la disposición por la Subcomisión. Sin embargo, no hay muestra evidente de la divulgación total y/o parcial del mismo; ni de la difusión a través de carteleras informativas, folletos o cualquier otro instrumento que permita la promoción del Plan Estratégico en la comunidad que integra la Facultad de Medicina.
- Del mismo modo existe, en el Plan Estratégico, evidencia de la creación de la Visión y Misión de la Facultad de Medicina, como un producto de la puesta en marcha del proceso de Planificación Estratégica.
- En virtud a que el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina está alineado la UCV, como lo expresa su visión, “Alineada con el Modelo de Universidad”, se observan las líneas estratégicas y los objetivos por cada línea.
- De igual manera, no ha evidencia física de proyectos, sub-proyectos, por consiguiente, no se establecieron actividades a

cumplir, ni responsables, es decir el plan estratégico de la facultad no fue operacionalizado en términos tácticos ni operativos.

A través de las encuestas y entrevistas:

- Se trata de procesos con poca participación de la comunidad de la Facultad de Medicina, cuestión que se agrava con las deficiencias en la distribución de la información en toda la estructura organizacional y por ende en la apropiación del plan por parte del colectivo institucional lo cual impacta negativamente en la generación de compromisos para la implementación y ejecución del mismo.
- En cuanto al contenido de los planes, lamentablemente, no existe evidencia de una jerarquía de objetivos, no hay claridad metodológica para la planificación, y la construcción del mismo es una versión adaptada del Plan Estratégico de la U.C.V. lo cual le hace tener una mayor vinculación con las aspiraciones superiores institucionales y no con las potencialidades, necesidad y la visión de futuro de la propia Facultad de Medicina.
- La ausencia de criterios definidos para la constitución de proyectos y asignación de responsabilidades en el ejecución de actividades orientadas al logro de los objetivos estratégicos impidieron hacer efectiva su implementación.
- La dinámica de la planificación se caracteriza, si se examina críticamente, por su lentitud y apatía del equipo decanal y de gran parte de los miembros de la comunidad involucrados con la construcción, implementación y seguimiento del plan, lo cual evidencia un débil liderazgo gerencial que no logra aglutinar

esfuerzos y compromisos en torno a la construcción de una visión compartida de futuro de la organización.

- Resalta también la falta de voluntad política para la ejecución de proyectos y actividades, lo cual se agrava con la condición de que el desarrollo y ejecución de la Planificación Estratégica de la Facultad surge como una imposición institucional desde una estructura directiva superior y no como parte de un proceso implosivo o interno de mejora o de necesidad de planificar el cambio y crecimiento organizacional.
- Los procesos de Planificación Estratégica deben ser impulsados, motorizados, motivados, promovidos y monitoreados por el equipo directivo, en este caso decanal. Mas que un manual o libro de referencia, la Planificación Estratégica debe ser asumida como el oráculo del crecimiento y mejora institucional, cosa que no ha sido asumida así por la Facultad de Medicina y sus autoridades.

Ahora bien, la opinión de la investigadora, basada en los resultados del estudio, es que la Planificación Estratégica es una herramienta útil y necesaria para la gestión de las universidades y de la actividad de educación universitaria en general. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer, tanto en la aplicación práctica de las herramientas como para la investigación en dirección estratégica, para la mejora de esta herramienta de gestión.

Los resultados arrojados luego del análisis de datos evidencian la existencia del Plan y Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina, destacando la ausencia de proyecciones tácticas y operativas del mismo, la percepción negativa sobre la ejecución del plan, la falta de liderazgo, carencias comunicacionales y fallas en la apropiación colectiva por parte de la comunidad académica y administrativa.

Los hallazgos realizados apuntan a la necesidad de concretar la implementación de la cultura de planificación en las instituciones de educación universitaria, que más allá de construir sus planes y mapas estratégicos, estos sean puestos en marcha y permitan el desplazamiento entre la misión y la visión de las organizaciones educativas.

Por último y no menos importante, se puede resaltar:

- La existencia del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, entendido como un mapa guía con lineamientos generales hacia el logro de una visión, alineada con el modelo de universidad planteado por la UCV.
- Los temas, ejes o lineamientos centrales que articulan la planificación estratégica se refieren a: Infraestructura; capital humano y organización; optimización de procesos; fortalecimiento académico y extensión; relaciones con el entorno; pertinencia institucional; todos los cuales poseen sus respectivos objetivos estratégicos. Estos temas, se circunscriben posteriormente en los Seis Lineamientos Centrales del Plan Estratégico de la UCV.
- No se evidencia un proceso continuo en el avance del plan, ya que para la fecha se mantienen los mismos objetivos estratégicos, aunado a las incorporaciones hechas con la inclusión de los Seis Lineamientos Centrales acordados por el Consejo Universitario, a saber: Flexibilidad Curricular; investigación y postgrado; gestión del conocimiento; plataforma tecnológica; ambiente y seguridad; e incentivos.

- La percepción que poseen los informantes claves y demás actores entrevistados y/o encuestados se resume en: poca o nula difusión de información sobre el plan estratégico de la facultad, falencias en la gestión y gerencia del plan por parte del equipo directivo, ausencia de los planes tácticos y operativos y la no asignación de responsables en cada area estratégica acordada.

Por este motivo, se proponen unas recomendaciones al equipo decanal de la Facultad objeto de estudio y una serie de líneas de investigación futuras, que la investigadora considera prometedoras para la mejora indicada.

Al equipo decanal:

1. Sería conveniente, realizar el proceso de consultoría planificado por la investigadora, motivo por el cual, se mantiene la iniciativa antes mencionada y el apoyo para su realización.
2. El equipo decanal de la Facultad de Medicina, debe activar ante el Consejo de Facultad, la propuesta de la Profesora Orfila, la cual consistía en la creación del Comité Operativo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, la apropiación del Plan Estratégico de la UCV y alineación de las necesidades operativas y/o tácticas con los lineamientos del Plan Estratégico de la UCV.
3. Considerar los beneficios que la Planificación Estratégica ha tenido en instituciones de educación universitaria y los avances significativos que se logran con la aplicación correcta de esta herramienta, motivo por el cual, se deben reactivar las fases del proceso.

Los resultados de la investigación sugieren una serie de líneas de investigación sobre la Planificación Estratégica en instituciones de educación universitaria. La investigadora cree que la obtención de conocimientos en esta área sería de gran utilidad para la gestión y la mejora de la eficacia de la enseñanza universitaria, por tal motivo recomienda:

1. Realizar investigaciones similares en las diez (10) Facultades restantes de la UCV, con el objetivo de conocer, si la situación que presenta actualmente la Facultad de Medicina, es particular ó se puede observar en las demás Facultades con conforman la Universidad Central de Venezuela.
2. Evaluar los avances del Plan Estratégico de la UCV.
3. Evaluar la implicación del Plan Estratégico de la UCV en la gestión directiva del equipo rectoral.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

1. Ackoff, R. (1970): A concept of corporate planning. Wiley. New York.
2. Aldana, F. (2009) La cultura organizacional de la Universidad Central de Venezuela. La academia y lo gerencial. Trabajo de Licenciatura no publicada. Caracas: Escuela de Educación UCV.
3. Angarita, L.(2009). Plan Estratégico de la UCV. Herramienta para una gestión de cambio. Revista Visión Ucevista, N° 5, 30-32.
4. Angarita, L. y Nieves, F.(2007). La Universidad Central de Venezuela con una mirada estratégica. Revista Visión Ucevista, N° 7, 56-60.
5. Arias, F. (1999) El Proyecto de Investigación (3ra. ed.) Venezuela: Editorial Episteme.
6. Aular (2008) Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela. Caracas: Ediciones del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
7. Barrera, M. (2007) Modelos epistémicos en investigación y en educación. Servicios y Proyecciones para América Latina. SYPAL. Caracas: Editorial Quirón.
8. Bateman, T. y Snell, S. (1999) Administración. Una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill.
9. Bateman, T. y Snell, S. (2005) Administración. Un nuevo panorama competitivo. México: Mc Graw Hill.
10. Belloso, C. (2008) La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
11. Bernal, C. (2006) Metodología de la Investigación. (2da. ed.) México: Pearson Prentice Hall.

12. Betancourt, E. (2010) La Planificación Estratégica del Capital Humano en el Siglo XXI. Venezuela: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UCV.
13. Bryson, J.M. (1988): Strategic planning for public and nonprofit organizations.
14. Jossey – Bass. San Francisco.
15. Bunge, M. (1960) La ciencia, sus métodos y su filosofía. (En línea). Disponible en: http://www.eumed.net/libros/2000/523/BM_9.pdf.
16. Cáceres, J., y González, J. (2005) Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de cuadro de mando integral. [Disponible en línea](Web). Disponible en: "http://www.cedus.cl/files/gesti%C3%B3n_deptos_universitarios.pdf". Visitada: 13/11/2010 a las 4:00 PM
17. Clark, B.(2003) El cambio sostenido en las universidades: continuidades de estudios de casos y coceptos. Traducción del artículo Clark, B. Sustaninig change in universities: continuities in case studies and concepts. Tertiary Education and Management, 2003, núm. 9, p. 99-116.
18. Chiavenato, I. (2007) Administración de los recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
19. Facultad de Medicina UCV (2006). Montaje del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina UCV. Caracas: Autor
20. Facultad de Medicina UCV (2006). Plan y Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina UCV. Caracas: Autor
21. Facultad de Medicina UCV (2006). Acta de la sesión Ordinaria N° 19/06 del Consejo de Facultad de Medicina del 30 de mayo del año 2006. Caracas: Autor
22. Facultad de Medicina UCV (2007). Informe Memoria y Cuenta de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. Caracas: Autor

23. Facultad de Medicina UCV (2010). Acta de la sesión Ordinaria Ampliada N° 19/10 del Consejo de Facultad de Medicina del 08 de junio del año 2010. Caracas: Autor
24. Facultad de Medicina UCV (2010). Plan Estratégico de la Facultad de Medicina UCV. Caracas: Autor
25. Ferrater J., (2000) Diccionario de Filosofía abreviado. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
26. Ferrer, J. y Clemenza, C. (2003) El Proceso de transformación institucional en Universidades Públicas Venezolanas. Análisis Comparativo. [Disponible en línea](Web). Disponible en: "<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90430203.pdf>." Visitada: 10/01/2011 a las 11:00 AM.
27. García, A. (2006) La Planificación Estratégica en escenarios de educación superior. El caso de la Universidad Cristóbal Colón. España: Universidad de Burgos.
28. García-Arocha, C. (2010) Líneas de políticas universitarias para la Universidad Central de Venezuela. Revista Visión Ucevista, N° 15, 58-65.
29. Gibson, J. y Ivancevich, J. (2007) Organizaciones. México: Mc Graw Hill.
30. Graffe, G. (2003) La Planificación y la Gerencia del cambio para la construcción de una Escuela Innovadora. Venezuela: Secretaria UCV.
31. Granadillo, L., y Zambrano, N. (2009) Estrategias Gerenciales basadas en la comunicación y el liderazgo, como medio para el mejoramiento de la calidad educativa. Trabajo de Licenciatura no publicada. Caracas: Escuela de Educación UCV.
32. Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. 2ª ed. México: Mc.Graw-Hill.
33. Hernández y Otros (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc.Graw-Hill.

34. Hurtado, J. (2006). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Bogotá: Ediciones Quirón.
35. Kaplan, S. y Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
36. Kaplan, S. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
37. Kaplan, S. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
38. Kaplan, S. y Norton, D. (2008). Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. Balance Scorecard Report.. Nº 3, 1-7.
39. Ley de Universidades (1970) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1.429. Septiembre 8, 1970.
40. Ley Orgánica de Educación (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929. Agosto 15, 1999.
41. Manes, J. (1999) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. México: Ediciones Granica.
42. Martínez, M. (2006) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. (2da. ed.) México: Trillas.
43. Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. Prentice – Hall.
44. Mundet, J. (1999): Contrastación de los planteamientos críticos de Henry Mintzberg a la denominada “escuela de la planificación estratégica”: acuerdos, desacuerdos y propuestas. Investigación de cátedra.
45. Paris, A. (2008) Planificar el rumbo a la excelencia. Revista Visión Ucevista, Nº 10, 1.

46. Ramírez, T. (2007) *Cómo hacer un trabajo de investigación*. Venezuela: Editorial PANAPO.
47. Saltán, J. (2001) *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. España: Universidad Politécnica de Catalunya.
48. Schein, E. (1973) *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
49. Steiner, G. (2000) *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*. (25va. Ed.) México: CECSA.
50. Tribunal Supremo de Justicia (10/08/2011). Sala Electoral. Sentencia N° 95. Caracas: Autor.
51. Universidad Central de Venezuela (2005). *Mapa Estratégico de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas: Autor.
52. Universidad Central de Venezuela (2008). *Manual de Organización de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas: Autor.
53. Universidad Central de Venezuela (2009). *EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UCV. Herramienta para una gestión de cambio*. Caracas: Autor.
54. Universidad de Cádiz (2003). *Documento – Guía para su elaboración*. España: Autor.
55. Universidad de Cádiz (2004). *Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz 2005-2010*. España: Autor.

ANEXOS

**ANEXO N° 1: Plan Estratégico de la
Facultad de Medicina, Estado Actual y
próximos pasos**



Estado Actual



Lineamiento estratégico a cumplir: **Capital Humano y Organización**

Diseñar y ejecutar Proyecto de Reposición y Creación de Cargos (generación de relevo)

Diseñar e Implantar Programa de Capacitación a todo el Personal:

- Formación Gerencial
- Calidad de Servicio
- Procesos de innovación en Enseñanza Aprendizaje
- Evaluación Estudiantil

Realizar estudio de Clima Organizacional y ejecutar mejoras

Mejorar Sistema de Captación, Selección y Reclutamiento:

- Presencia
- Buenos Modales

Realizar estudio de Distribución de Cargos y Funciones y ejecutar mejoras

Desarrollar Estructura Organizacional acorde con el Modelo de Facultad

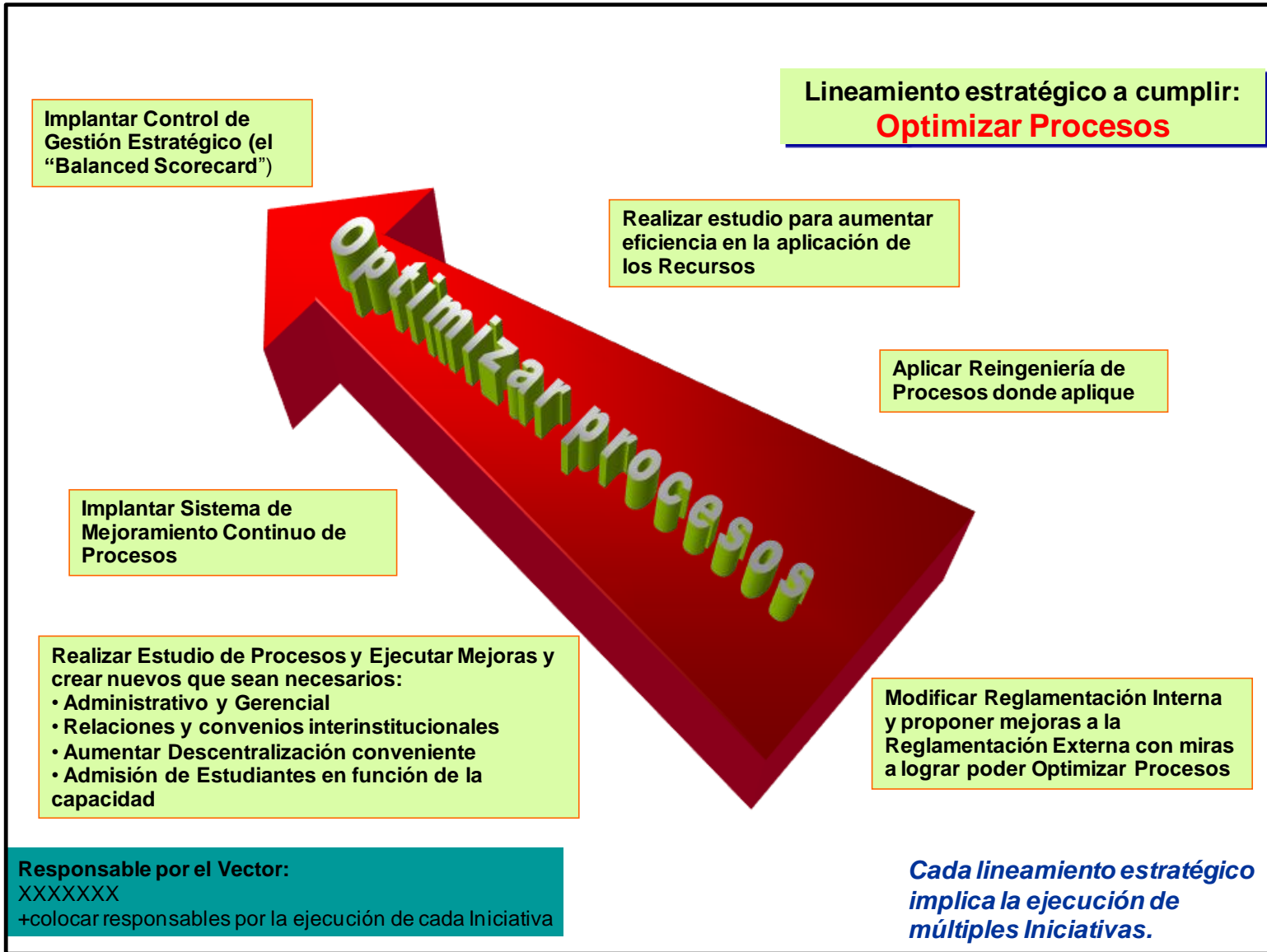
Revisar y Proponer Mejoras al Sistema Integral de Incentivos y Beneficios:

- Ordinarios y Extraordinarios
- Tangibles e Intangibles
- Formales e Informales
- Equitativos
- Impulsores de Ascensos⁰⁰⁰⁰

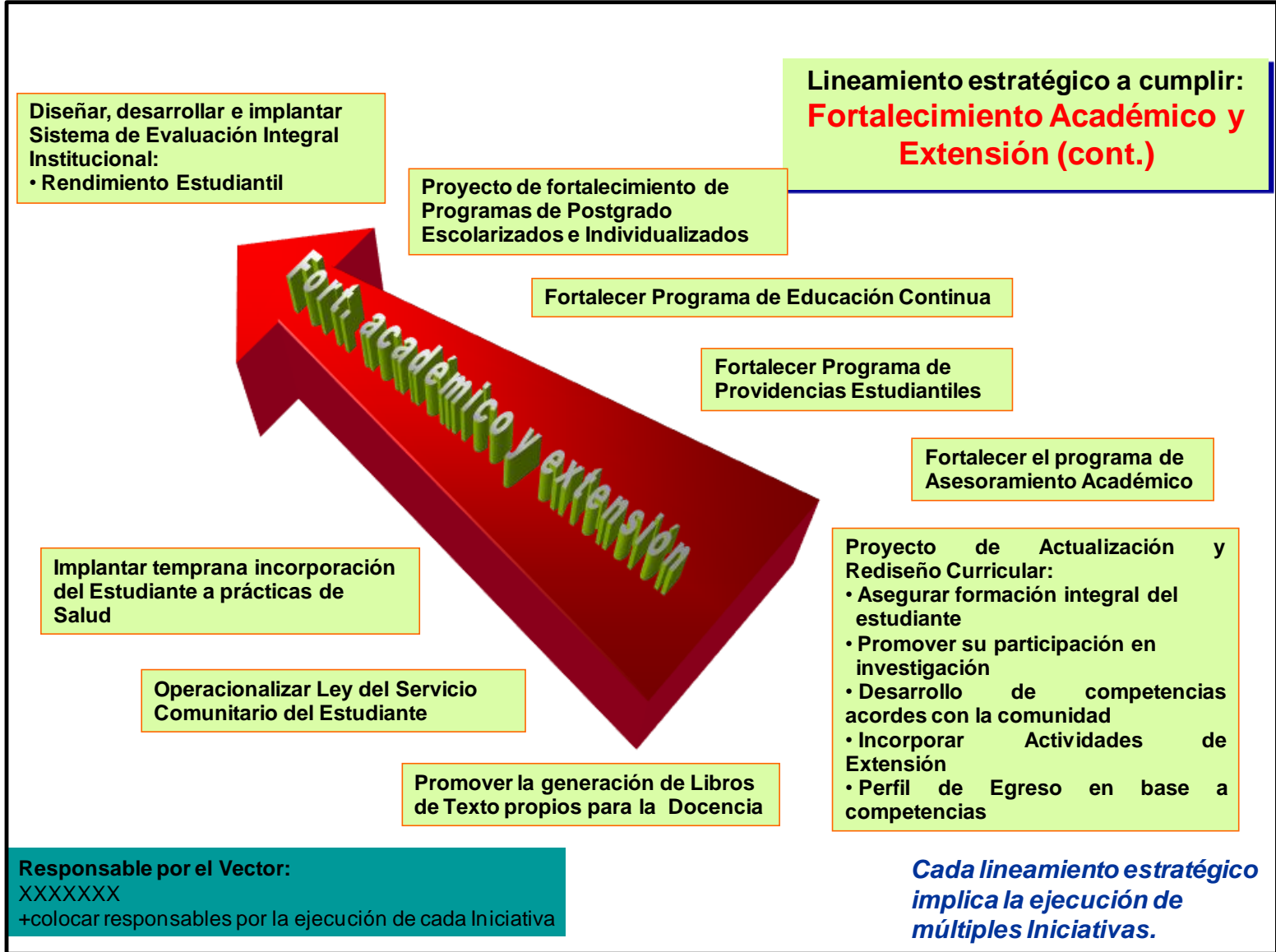
Implantar Sistema de Evaluación de Personal

Responsable por el Vector:
XXXXXXX
+colocar responsables por la ejecución de cada Iniciativa

Cada lineamiento estratégico implica la ejecución de múltiples Iniciativas.



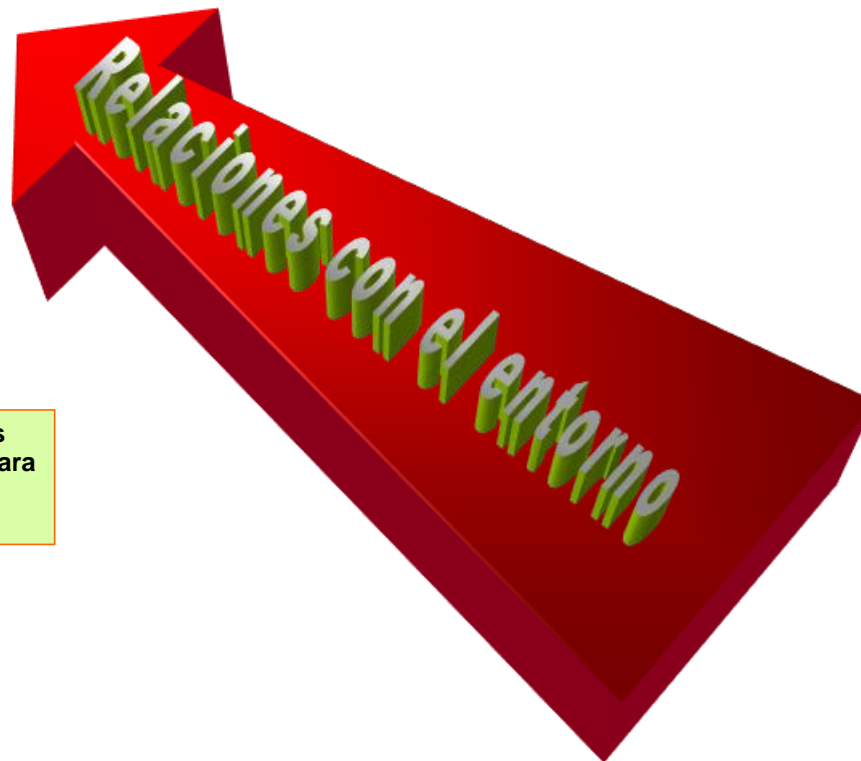




Implantar Programas de Promoción de la Facultad

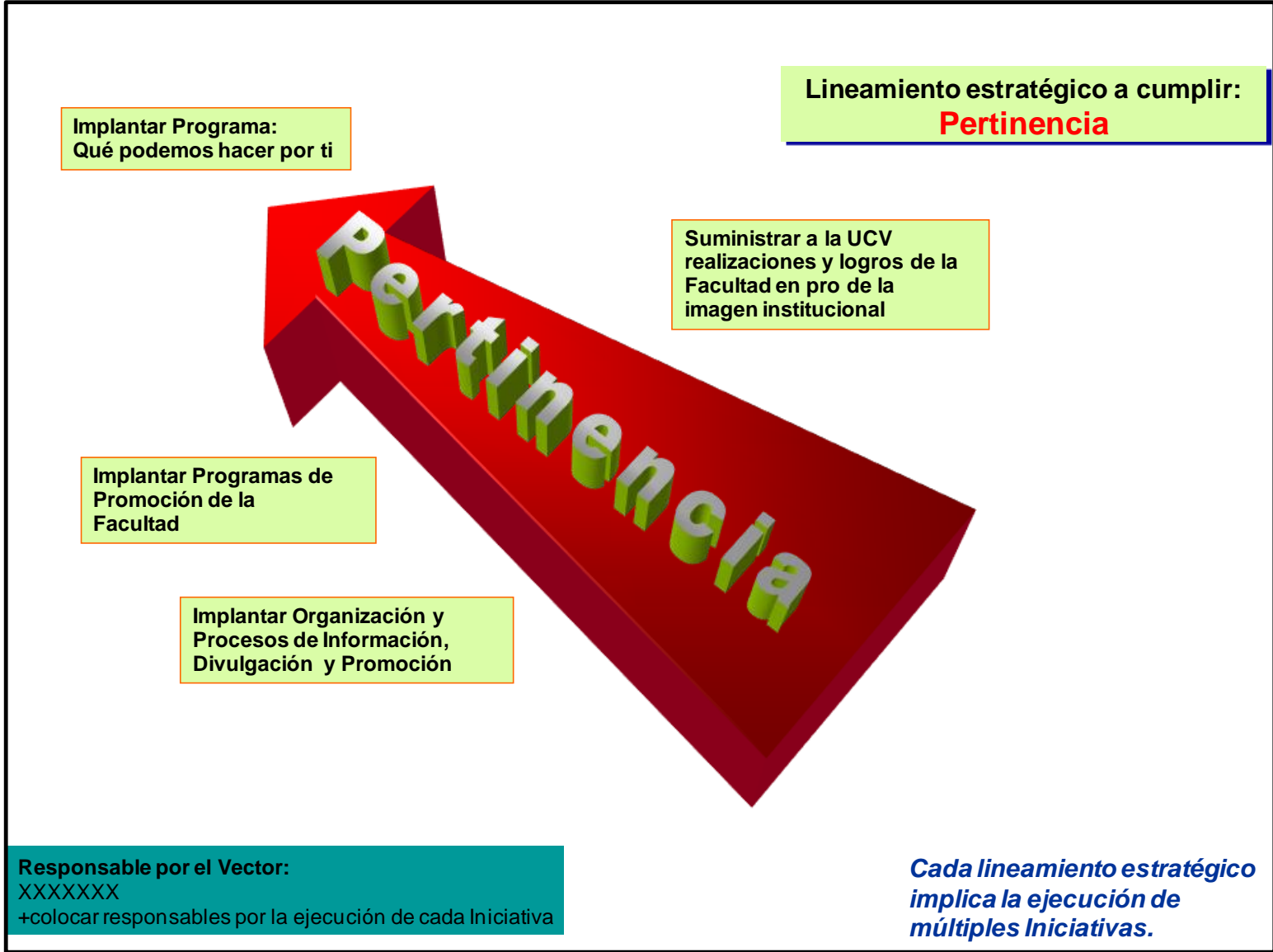
Lineamiento estratégico a cumplir:
Relaciones con el Entorno

Fortalecer relación con Centros de Salud públicos y privados para Docencia, Investigación y Extensión



Responsable por el Vector:
XXXXXXX
+colocar responsables por la ejecución de cada Iniciativa

Cada lineamiento estratégico implica la ejecución de múltiples Iniciativas.





Próximos Pasos



**En las siguientes láminas, los
resultados del Taller de Bajo
Seco,
10 y 11 de julio, 2009**



El Consejo Universitario acordó un taller especial a realizarse en Bajo Seco, para adelantar el **PLAN ESTRATÉGICO** con base en:

SEIS LINEAMIENTOS CENTRALES

- Profundizar en la **FLEXIBILIDAD CURRICULAR** (resume buena parte de las 14 políticas).
- Fortalecer la **INVESTIGACIÓN** y el **POSTGRADO**: Reforzar ascendencia de entes coordinadores centrales.
- Elevar cualitativa y cuantitativamente nuestra contribución a la sociedad, promoviendo servicios, productos y soluciones basados en el conocimiento: **GESTIÓN del CONOCIMIENTO**
- Desarrollar y mejorar la **PLATAFORMA TECNOLÓGICA**, y los servicios de apoyo a la gestión académico-administrativa de la institución.
- Conservar y mantener nuestro patrimonio edificado para un mejor **AMBIENTE** y consolidar **UNA MAYOR SEGURIDAD** del campus universitario (incluyendo Maracay y núcleos)
- Acordar e instrumentar los **INCENTIVOS** al personal académico, administrativo y obrero en función de estos procesos de mejora de nuestra institución.



Factores Clave del Éxito

- **Compromiso de la transformación de la UCV.**
 - a) Incorporar la mayor cantidad de miembros de la Comunidad Universitaria al Plan Estratégico.
 - b) Establecer programa de seguimiento y evaluación del P.E.
- **Potenciar la plataforma tecnológica para la acción global de la UCV.**
- **Respetar los valores claves: Autonomía, honestidad, sinergia, concientización del valor patrimonial de la UCV, visión de largo plazo y continuidad en los planes.**
- **Coordinación entre la DTIC y las Facultades para el desarrollo de la política de utilización de la plataforma tecnológica.**
- **Disposición al cambio por parte de los miembros de la Comunidad.**
- **Remuneración basada en meritocracia.**
- **Lograr una adecuada dotación presupuestaria.**



FLEXIBILIDAD CURRICULAR

- **PCI en programa Doctoral: Doctorado en Salud Pública**
- **Reformulación de los Diseños Curriculares en Medicina, Bioanálisis y Salud Pública.**
- **Actualización y automatización en la Coordinación de Revalidas y Equivalencias**
- **Formación docente hacia ambientes virtuales para el aprendizaje (Plataforma Moodle)**
- **Desarrollo de modalidades de enseñanza más allá de las presenciales.**



FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

- **Evaluación de los cursos de Postgrado: 4 programas Doctorales; 12 Maestrías y 133 cursos de Especialización para su acreditación y reacreditación**
- **Premio al Estudiante Investigador**



GESTION DEL CONOCIMIENTO

▪ SOS TELEMEDICINA

▪ Nuevos avances en materia de Dermatología de los Institutos de Biomedicina y Medicina Tropical

▪ Fortalezas en materia de investigación y aporte de soluciones que se podrán evidenciar en el Congreso Venezolano de Investigación de la Facultad de Medicina a celebrarse el próximo mes de octubre.

▪ GALACMA



PLATAFORMA TECNOLÓGICA

- **Telefonía IP que ha permitido interconectar las dependencias dentro del Campus universitario.**
- **Dotación de equipos de computación de nueva generación**
- **Plataforma SEDUCV: Curso Moodle para profesores.**
- **Mayor uso del correo corporativo @ucv.ve con la incorporación de nuevos usuarios.**
- **Esfuerzos para lograr el trabajo en red en la Escuela Luís Razetti y proyectos para las restantes**
- **Problemas con la conexión de los extramuros**



POLITICA DE INCENTIVOS AL PERSONAL

- Apertura de concursos para personal docente lo cual permite la ampliación de posibilidades de formación y especialización de 4to. Nivel a los nuevos docentes e investigadores



POLITICA DE SEGURIDAD

No posee un Plan Operativo vigente.



12 de Marzo de 2010

**PROPUESTA DE ACCIÓN INMEDIATA PARA
LA FACULTAD DE MEDICINA**

- *Comité Operativo del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina*
- *Apropiación del Plan Estratégico*
- *Alineación de las necesidades operativas y/o tácticas con los lineamientos del Plan Estratégico.*



**ANEXO N° 2: LISTA DE COTEJO
(antes de la validación de los expertos)**



INSTRUMENTO Nº 1
LISTA DE COTEJO

(para uso del investigador)

1	¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina, se caracteriza por estar visible, es decir, está disponible en un soporte físico?		
2	¿Se observan los sub-planes y/o programas parciales que componen la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina?		
3	¿La Facultad de Medicina elaboró a raíz del proceso de Planificación Estratégica su Visión y su Misión?		
4	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, muestra con claridad su finalidad?		
5	En el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿se observan los objetivos estratégicos?		
6	Se cumplieron las actividades del proceso de Planificación estratégica:		
	6.1.Iniciación /Impulso		
	6.2.Normalización		
	6.3.Coordinación		
	6.4.Elaboración		
	6.5.Aprobación		
	6.6.Difusión		
	6.7.Control		
7	Para su elaboración, ¿se realizó un análisis del entorno?		
8	Para su elaboración, ¿se realizó un listado de amenazas y oportunidades?		
9	Para su elaboración, ¿se realizó un listado de las fortalezas y debilidades de la institución?		
10	¿Se realizó una evaluación de los procesos internos de la institución?		
11	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, establece las líneas estratégicas?		
12	¿Existe una estrategia para evaluar y controlar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina?		
13	Se observan los Proyectos a ejecutar?		
14	Se establecen responsables por actividades y/o proyectos?		

Título:
 La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
 Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
 Profesor Carlos Falcón

Autora:
 Patricia Torres Caldera
 C.I. Nº 11.918.975

**ANEXO N° 3: GUÍA DE ENTREVISTAS
(antes de la validación de los expertos)**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO Nº 2
GUIA DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora: _____

PREGUNTAS

- 1 ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?
- 2 ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?
- 3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
- 4 Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?
- 5 ¿Cuál ha sido la difusión del Plan Estratégico?
- 6 ¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?
- 7 ¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la FM ante el Plan Estratégico?
- 8 Si evaluáramos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan Estratégico, ¿a qué conclusiones podríamos llegar?
- 9 ¿Cuáles son los obstáculos que se han detectado en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico?

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. Nº 11.918.975

**ANEXO N° 4: CUESTIONARIO
(antes de la validación de los expertos)**



COD. _____

INSTRUMENTO Nº 3
ENCUESTA

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, se requiere su opinión, a fin de recolectar datos para la elaboración del Trabajo de Grado, titulado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, para optar al Título de Licenciada en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela.

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada.

Muchas gracias!!!

Profesor Carlos Falcón
 Tutor

Patricia Torres Caldera
 Autora

I. INFORMACIÓN BÁSICA

I.1. Cargo:	I.2. Grado de Instrucción:	I.3. Profesión:
I.4. Dependencia: Decanato ___ E. Bioanálisis ___ E. Enfermería ___ E. Nutrición ___ E. M Razetti ___ E. M Vargas ___ E. Salud Pública ___ I. Anatómico ___ I. Anatomopatológico ___ I. Biomedicina ___ I. Cirugía Experimental ___ I. Inmunología ___ I. Medicina Exp. ___ I. Medicina Trop. ___ Otros: ___		
I.5. Tipo de personal: ATS ___ Docente ___ Estudiante ___ Egresado ___		I.6. Tiempo en la Institución: Menos de 10 años: ___ Entre 10 y 20 años: ___ Mas de 20 años: ___



I.7.- Indique si conoce sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina. SI NO

De ser afirmativa su respuesta anterior, por favor responder la siguiente (I.8.), de lo contrario iniciar con la parte II, de la encuesta.

I.8.- Indique si formó o forma parte del equipo de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina . SI NO

II. FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

II.1.- De las siguientes afirmaciones, seleccione la que a su juicio, establece la finalidad de la Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *asegurarse de que el futuro se toma en consideración.*
(Planificación analítica / visionaria)
- b) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *coordinar las actividades.*
(Planificación como evaluación)
- c) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *controlar.*
(Planificación como control)
- d) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *mostrar racionalidad.*
(Planificación trivial ó política)



III. ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

III.1.- Señale la afirmación que describe con mayor aproximación cómo se definieron los objetivos de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) No se establecen objetivos en el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- b) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- c) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- d) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- e) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- f) Se han establecido un conjunto articulado de objetivos para la Facultad de Medicina, incluyendo una declaración de misión y objetivos específicos para cada unidad estructural.
- g) No sabe / No contesta



III.2.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas empleó la Facultad de Medicina de la UCV, para recabar información acerca de las unidades estructurales y actividades con la finalidad de elaborar el Plan Estratégico?.

- a) No se recabó información para la elaboración del Plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular, sino que se elabora a partir del conocimiento de los actores encargados de la elaboración del plan.
- c) Información proveniente de datos estadísticos.
- d) Listados de fortalezas y debilidades de la Facultad de Medicina de la UCV, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- e) Evaluación de los procesos internos de a organización, así como de las actividades.
- f) Valoración de los recursos.
- g) No sabe / No contesta



III.3.- ¿Cómo recabó la Facultad de Medicina la información acerca del entorno en que realiza su actividad?.

- a) No se realizó un análisis del entorno para elaborar el plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular. Se contó solo con la experiencia de aquellos que elaboraron los planes estratégicos.
- c) Listado de amenazas y oportunidades del entorno para la Facultad de Medicina, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- d) Provenientes de estadísticas.
- e) Desarrollo de un modelo formal de análisis del entorno, que permita evaluar la posición competitiva de la Facultad de Medicina respecto a sus competidores directos.
- f) No sabe / No contesta



III.4.- ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la relación existente entre las alternativas estratégicas expresadas en la planificación estratégica y las adoptadas realmente?.

- a) La planificación estratégica no concreta alternativas, sino que marca objetivos y las guías para alcánzalos.
- b) Las alternativas adoptadas finalmente son altamente emergentes, resultado de la negociación con los agentes externos.
- c) Los programas de acción expresados en el plan estratégico suelen cumplirse, en la medida de lo posible, dado que con cierta frecuencia aparecen circunstancias que pueden obligar a variar las previsiones realizadas.
- d) Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, es poco frecuente que se produzcan modificaciones.

III.5.- ¿Cuál es el marco referencial que se utilizó para definir las alternativas estratégicas al elaborar los planes estratégicos?.

- a) La alternativa surgió de un proceso de negociación y debates internos, en el que los análisis interno y externo actúan como marco referencial.
- b) La alternativa o alternativas adoptadas se escogen racionalmente: son el resultado de una deducción lógica a partir de las conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos.
- c) La Dirección de la Facultad de Medicina usa otras fuentes para desarrollar las alternativas adoptadas, no necesariamente formalizada.



III.6.- A continuación se definen algunas de las actividades del proceso de Planificación Estratégica, Indique cuales fueron y son aplicadas en la PE de la Facultad de Medicina de la UCV?.

Iniciación / Impulso:

Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.

Fueron aplicadas

Son aplicadas

Normalización:

Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.

Coordinación:

Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.

Elaboración:

Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, siendo el resultado final el plan estratégico de la organización.

Aprobación:

Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.

Difusión:

Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si es posible fuera de la organización.

Control:

Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

Fuente: Sallán (2001)



IV. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IV.1.- A continuación se mencionan los lineamientos estratégicos de la Universidad Central de Venezuela y por ende de la Facultad de Medicina. Responda a este cuestionario, en una escala del 1 al 5, siendo 1 (objetivo no alcanzado) y 5 (objetivo alcanzado).

Líneas estratégicas	Objetivo General	☹	1	2	3	4	5	☺
Flexibilidad Curricular	<i>Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺
Postgrado e Investigación	<i>Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺
Gestión del Conocimiento	<i>Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺
Gestión Ambiental	<i>Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺
Plataforma tecnológica	<i>Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺
Incentivos al personal	<i>Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.</i>	☹	1	2	3	4	5	☺

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela

**ANEXO N° 5: CONSULTORÍA
(antes de la validación de los expertos)**



INSTRUMENTO Nº 4
CONSULTORÍA

Interrogantes a las que se pretende dar respuestas

- 1 ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 2 ¿Cuál es el estado actual del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 3 ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
- 4 Como gestión decanal, ¿cuáles son los principales obstáculos y resistencias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan?
- 5 ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión?
- 6 ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. Nº 11.918.975

ANEXO N° 6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Ciudad Universitaria de Caracas, 18 de mayo de 2011

Ciudadana:
PROFESORA ROSA MELO
Escuela de Educación
Facultad de Humanidades y Educación
Universidad Central de Venezuela
Presente -

Me es grato dirigirme a usted, en mi condición de estudiante de la Escuela de Educación y como autora del Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, titulado: **La Planificación estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela;** en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para validar los instrumentos que serán utilizados en la recolección de datos de la mencionada investigación.

Es importante señalar el objetivo general y los objetivos específicos, a saber:

Objetivo General

Analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela y sus los lineamientos gerenciales.

Objetivos Específicos

9. Identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
10. Caracterizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
11. Determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
12. Establecer el impacto del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela en la gestión decanal.

Por lo anteriormente expuesto y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se determinó que los métodos y técnicas de recolección de datos a utilizar serán: la observación participativa y notas de campo, la entrevista con informadores claves, las

Entregado el:

grabaciones sonoras, el análisis de documentos, los cuestionarios abiertos y los registros de observación.

Los instrumentos a validar son los siguientes:

INSTRUMENTO Nº 1. LISTA DE COTEJO

Este instrumento será utilizado por la investigadora para obtener información clave sobre aspectos fundamentales observados en el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.

INSTRUMENTO Nº 2. GUIA DE LA ESTREVISTA

Antes de abordar este instrumento, es pertinente mencionar que para la presente investigación se consideraron nueve (9) informantes claves, a saber:

- Profesor Luís Angarita, Secretario de la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela.*
- Profesora Josefa Orfila, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesor Emigdio Balda, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesora Carmen Cabrera de Balliache, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesor Arturo Alvarado, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesora María Virginia Pérez de Galindo, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y actor importante del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.*
- Profesora Alicia Ponte-Sucre, Coordinadora de Investigación.*
- Profesora Carmen Almarza de Yáñez, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.*
- Profesor Luis Gaslonde, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.*

Se establece que las entrevistas a los informantes claves no sea estructurada, es decir, serán encuentros donde se puedan extraer la mayor información, de calidad y confiabilidad, aspecto tomado en cuenta al momento de elegir los informantes claves para esta investigación. Sin embargo, se elaboró una guía para enmarcar dicho encuentro. Estas entrevistas, serán grabadas y la investigadora apuntará en el cuaderno

de anotaciones, aquellas que considere conveniente de lo que observa, escucha y percibe del entorno.

INSTRUMENTO N° 3. ENCUESTA

Se propone aplicar una encuesta a todos los integrantes del Consejo de la Facultad de Medicina, a saber, Autoridades, Directores de Escuela, Directores de Institutos, Representantes Profesorales, Representantes Estudiantiles, Representantes de Egresados y Personal Administrativo (Secretarial), a fin de recabar información sobre el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, tomando en consideración una muestra de la comunidad.

INSTRUMENTO N° 4. CONSULTORÍA

Una de las estrategias planificadas, con la finalidad de lograr el objetivo de la presente investigación, será el de realizar un proceso de consultoría de procesos con los informantes claves, de manera que entre ellos determinen las fallas, los aciertos y surjan nuevos lineamientos gerenciales que contribuyan a la aplicabilidad del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina. Motivo por el cual se elaboraron seis (06) interrogantes claves, a las cuales se les dará respuesta con la estrategia propuesta.

Adjunto al presente el cuadro de operalización de variables, los instrumentos de recolección de datos y el instrumento de validación.

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración, se despide,

Atentamente.



Bachiller Patricia del Valle Torres Cadera

C.I. 11.918.975

E-mail.: ptorrescaldera@gmail.com

Telf. 0412/2203924

Tutor: Profesor Carlos F. Falcón Ch



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCION DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	LISTA DE COTEJO	NÚMEROS DE ITEM'S		
					GUÍA DE LA ENTREVISTA	CUESTIONARIO	CONSULTORÍA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA <i>según objetivo:</i> Según Beloso (2008): "Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en donde se establecen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan y proponen las estrategias para alcanzar dichos objetivos y finalmente se concretan los recursos para ejecutar dichas estrategias." (p.105).	Caracterización de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Finalidad de la Planificación Estratégica	4	II.1	-		
		Características del proceso de Planificación Estratégica	1 y 2	-	1		
		Actividades del proceso de Planificación Estratégica	6	III.4 - III.6	-		
		Fase de establecimiento de los Objetivos	5	1-3	-		
		Elaboración de Análisis Externo	7 y 8	III.3	-		
		Elaboración de Análisis Interno	3, 9 y 10	III.2	-		
		Etapas (contenido y forma) de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	-	III.5	2		
		Compromiso con la estrategia expresada en la PE	13	III.4	3		
		Elaboración de la estrategia	11	4-5	6		
		Control y Seguimiento de la PE	12	-	5		
Planes estratégicos	Actores involucrados y actividades desarrolladas	14	2-6	I.7 - I.8	-		
	Impacto del PE	-	7-8	IV.1	-		
	Resistencia y obstáculos	-	9	-	4		

Beloso, C. (2008) La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas. Venezuela: Universidad Rafael Bellosa Chacín.

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. Nº 11.918.975

Tutor:
Professor Carlos Falcón



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN
 MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO	ASPECTOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Orden	Apariencia		
Nº 1. LISTA DE COTEJO							No tiene forma de verificación o validación, ¿o un sí o no?
Nº 2. GUÍA DE LA ENTREVISTA							B.- Sugiero eliminar o pasar a la lista de Cotejo; Cubre los puntos 5 y 8.- Corrección aplicación verbal
Nº 3. ENCUESTA CULTURAL							III. 1.- a) Si hay Plan Estratégico deben ser establecidos O. Estrategias III a y b. la pregunta tiene la respuesta negativa. No está claro si es una entrevista o es un proceso a realizar
Nº 4. CONSULTORIA							

Observaciones finales:

Nombre del Experto: Roberto Maitane Melo
 Fecha: 20-05-2011
 Especialidad: Consultoría Organizacional Gestión Proyectos de Inversión



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN
 MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



COD. _____

INSTRUMENTO N° 3 → *de cuestionario*
ENCUESTA → *Es lo técnico*

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, se requiere su opinión, a fin de recolectar datos para la elaboración del Trabajo de Grado, titulado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, para optar al Título de Licenciada en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela.

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada.

Muchas gracias!!!

Profesor Carlos Falcón
 Tutor

Patricia Torres Caldera
 Autora

I. INFORMACIÓN BÁSICA

I.1. Cargo:	I.2. Grado de Instrucción:	I.3. Profesión:
I.4. Dependencia: Decanato ___ E. Bioanálisis ___ E. Enfermería ___ E. Nutrición ___ E. M Razetti ___ E. M Vargas ___ E. Salud Pública ___ I. Anatómico ___ I. Anatomopatológico ___ I. Biomedicina ___ I. Cirugía Experimental ___ I. Inmunología ___ I. Medicina Exp. ___ I. Medicina Trop. ___ Otros: ___		
I.5. Tipo de personal: ATS ___ Docente ___ Estudiante ___ Egresado ___		I.6. Tiempo en la Institución: Menos de 10 años: ___ Entre 10 y 20 años: ___ Mas de 20 años: ___



I.7.- Indique si conoce sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina. SI NO

De ser afirmativa su respuesta anterior, por favor responder la siguiente (I.8.), de lo contrario iniciar con la parte II, de la encuesta.

I.8.- Indique si formó o forma parte del equipo de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina . SI NO

II. FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

II.1.- De las siguientes afirmaciones, seleccione la que a su juicio, establece la finalidad de la Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
(Planificación analítica / visionaria)
- b) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para coordinar las actividades.
(Planificación como evaluación)
- c) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para controlar.
(Planificación como control)
- d) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para mostrar racionalidad.
(Planificación trivial ó política)



III. ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

III.1.- Señale la afirmación que describe con mayor aproximación cómo se definieron los objetivos de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) No se establecen objetivos en el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV. ?
- b) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- c) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- d) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- e) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- f) Se han establecido un conjunto articulado de objetivos para la Facultad de Medicina, incluyendo una declaración de misión y objetivos específicos para cada unidad estructural.
- g) No sabe / No contesta

Entonces se infiere que no hay PE



III.2.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas empleó la Facultad de Medicina de la UCV, para recabar información acerca de las unidades estructurales y actividades con la finalidad de elaborar el Plan Estratégico?.

- a) No se recabó información para la elaboración del Plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular, sino que se elabora a partir del conocimiento de los actores encargados de la elaboración del plan.
- c) Información proveniente de datos estadísticos.
- d) Listados de fortalezas y debilidades de la Facultad de Medicina de la UCV, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- e) Evaluación de los procesos internos de la organización, así como de las actividades.
- f) Valoración de los recursos.
- g) No sabe / No contesta



III.3.- ¿Cómo recabó la Facultad de Medicina la información acerca del entorno en que realiza su actividad?.

- a) No se realizó un análisis del entorno para elaborar el plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular. Se contó solo con la experiencia de aquellos que elaboraron los planes estratégicos.
- c) Listado de amenazas y oportunidades del entorno para la Facultad de Medicina, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- d) Provenientes de estadísticas.
- e) Desarrollo de un modelo formal de análisis del entorno, que permita evaluar la posición competitiva de la Facultad de Medicina respecto a sus competidores directos.
- f) No sabe / No contesta



III.4.- ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la relación existente entre las alternativas estratégicas expresadas en la planificación estratégica y las adoptadas realmente?.

- a) La planificación estratégica no concreta alternativas, sino que marca objetivos y las guías para alcánzalos.
- b) Las alternativas adoptadas finalmente son altamente emergentes, resultado de la negociación con los agentes externos.
- c) Los programas de acción expresados en el plan estratégico suelen cumplirse, en la medida de lo posible, dado que con cierta frecuencia aparecen circunstancias que pueden obligar a variar las previsiones realizadas.
- d) Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, es poco frecuente que se produzcan modificaciones.
- e) No sabe / No contesta



III.5.- ¿Cuál es el marco referencial que se utilizó para definir las alternativas estratégicas al elaborar los planes estratégicos?.

- a) La alternativa surgió de un proceso de negociación y debates internos, en el que los análisis interno y externo actúan como marco referencial.
- b) La alternativa o alternativas adoptadas se escogen racionalmente: son el resultado de una deducción lógica a partir de las conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos.
- c) La Dirección de la Facultad de Medicina usa otras fuentes para desarrollar las alternativas adoptadas, no necesariamente formalizada.
- d) No sabe / No contesta



III.6.- A continuación se definen algunas de las actividades del proceso de Planificación Estratégica, Indique cuales fueron y son aplicadas en la PE de la Facultad de Medicina de la UCV?.

	Fueron aplicadas	Son aplicadas
<p>Iniciación / Impulso:</p> <p>Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Normalización:</p> <p>Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Coordinación:</p> <p>Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Elaboración:</p> <p>Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, siendo el resultado final el plan estratégico de la organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Aprobación:</p> <p>Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Difusión:</p> <p>Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si es posible fuera de la organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Control:</p> <p>Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Sallán (2001)



IV. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IV.1.- A continuación se mencionan las lineamientos estratégicos de la Universidad Central de Venezuela y por ende de la Facultad de Medicina. Responda a este cuestionario, en una escala del 1 al 5, siendo 1 (objetivo no alcanzado) y 5 (objetivo alcanzado).

Líneas estratégicas	Objetivo General	☉	1	2	3	4	5	☉
Flexibilidad Curricular	<i>Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉
Postgrado e Investigación	<i>Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉
Gestión del Conocimiento	<i>Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉
Gestión Ambiental	<i>Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉
Plataforma tecnológica	<i>Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉
Incentivos al personal	<i>Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.</i>	☉	1	2	3	4	5	☉

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela



INSTRUMENTO N° 1

LISTA DE COTEJO

(para uso del investigador)

¿es un sí y no?

- | | | |
|----|--|--|
| 1 | ¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina, se caracteriza por estar visible, es decir, está disponible en un soporte físico? | |
| 2 | ¿Se observan los sub-planes y/o programas parciales que componen la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina? | |
| 3 | ¿La Facultad de Medicina elaboró a raíz del proceso de Planificación Estratégica su Visión y su Misión? | |
| 4 | ¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, muestra con claridad su finalidad? | |
| 5 | En el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿se observan los objetivos estratégicos? | |
| 6 | Se cumplieron las actividades del proceso de Planificación estratégica: | |
| | 6.1. Iniciación /Impulso | |
| | 6.2. Normalización | |
| | 6.3. Coordinación | |
| | 6.4. Elaboración | |
| | 6.5. Aprobación | |
| | 6.6. Difusión | |
| | 6.7. Control | |
| 7 | Para su elaboración, ¿se realizó un análisis del entorno? | |
| 8 | Para su elaboración, ¿se realizó un listado de amenazas y oportunidades? | |
| 9 | Para su elaboración, ¿se realizó un listado de las fortalezas y debilidades de la institución? | |
| 10 | ¿Se realizó una evaluación de los procesos internos de la institución? | |
| 11 | ¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, establece las líneas estratégicas? | |
| 12 | ¿Existe una estrategia para evaluar y controlar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina? | |
| 13 | Se observan los Proyectos a ejecutar? | |
| 14 | Se establecen responsables por actividades y/o proyectos? | |

Tutor:
 Profesor Carlos Falcón

Título:
 La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
 Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
 Patricia Torres Caldera
 C.I. N° 11.918.975



INSTRUMENTO N° 2
GUIA DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora: _____

PREGUNTAS

- 1 ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?
- 2 ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?
- 3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos? *Si gieren eliminar*
- 4 Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?
- 5 ¿Cuál ha sido la difusión del Plan Estratégico?
- 6 ¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?
- 7 ¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la FM ante el Plan Estratégico?
- 8 Si evaluáramos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan Estratégico, ¿a qué conclusiones podríamos llegar? *Se podria: a el entrevistado*
- 9 ¿Cuáles son los obstáculos que se han detectado en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico?

¿Y esto no se puede verificar antes? No debe en parte de.

Título:

La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
 Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
 Profesor Carlos Falcón

Autora:
 Patricia Torres Caldera
 C.I. N° 11.918.975



INSTRUMENTO N° 4
CONSULTORÍA

¿ Es una entrevista ?

*Interrogantes a las que se pretende dar respuestas
¿quien?*

- 1 ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 2 ¿Cuál es el estado actual del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 3 ¿Cuáles serías los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
- 4 Como gestión decanal, ¿cuáles son los principales obstáculos y resistencias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan?
- 5 ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión?
- 6 ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975

Ciudad Universitaria de Caracas, 18 de mayo de 2011

Ciudadana:
PROFESORA MARTHA PATRICIA AGUILERA
Escuela de Educación
Facultad de Humanidades y Educación
Universidad Central de Venezuela
Presente.-

Me es grato dirigirme a usted, en mi condición de estudiante de la Escuela de Educación y como autora del Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, titulado: **La Planificación estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela;** en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para validar los instrumentos que serán utilizados en la recolección de datos de la mencionada investigación.

Es importante señalar el objetivo general y los objetivos específicos, a saber:

Objetivo General

Analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela y sus los lineamientos gerenciales.

Se supone que ya está en marcha

Contenido y forma del plan?

Objetivos Específicos

- 5. Identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. (Ya hecho? o lo que da el Plan?)
- 6. Caracterizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. ?? Ya cuando está hecho?
- 7. Determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
- 8. Establecer el impacto del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela en la gestión decanal.

Por lo anteriormente expuesto y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se determinó que los métodos y técnicas de recolección de datos a utilizar serán: la observación participativa y notas de campo, la entrevista con informadores claves, las

grabaciones sonoras, el análisis de documentos, los cuestionarios abiertos y los registros de observación.

Los instrumentos a validar son los siguientes:

INSTRUMENTO Nº 1. LISTA DE COTEJO

Este instrumento será utilizado por la investigadora para obtener información clave sobre aspectos fundamentales observados en el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV. (¿Quién lo va a llenar?)

INSTRUMENTO Nº 2. GUIA DE LA ENTREVISTA

Antes de abordar este instrumento, es pertinente mencionar que para la presente investigación se consideraron nueve (9) informantes claves, a saber:

- Profesor Luís Angarita, Secretario de la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela.
- Profesora Josefa Orfila, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Profesor Emigdio Balda, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Profesora Carmen Cabrera de Balliache, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Profesor Arturo Alvarado, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.
- Profesora María Virginia Pérez de Galindo, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y actor importante del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.
- Profesora Alicia Ponte-Sucre, Coordinadora de Investigación.
- Profesora Carmen Almarza de Yáñez, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.
- Profesor Luis Gaslonde, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.

Se establece que las entrevistas a los informantes claves no sea estructurada, es decir, serán encuentros donde se puedan extraer la mayor información, de calidad y confiabilidad, aspecto tomado en cuenta al momento de elegir los informantes claves para esta investigación. Sin embargo, se elaboró una guía para enmarcar dicho encuentro. Estas entrevistas, serán grabadas y la investigadora apuntará en el cuaderno

de anotaciones, aquellas que considere conveniente de lo que observa, escucha y percibe del entorno.

INSTRUMENTO Nº 3. ENCUESTA

Se propone aplicar una encuesta a todos los integrantes del Consejo de la Facultad de Medicina, a saber, Autoridades, Directores de Escuela, Directores de Institutos, Representantes Profesorales, Representantes Estudiantiles, Representantes de Egresados y Personal Administrativo (Secretarial), a fin de recabar información sobre el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, tomando en consideración una muestra de la comunidad.

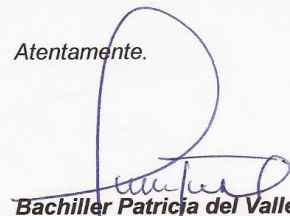
INSTRUMENTO Nº 4. CONSULTORÍA

Una de las estrategias planificadas, con la finalidad de lograr el objetivo de la presente investigación, será el de realizar un proceso de consultoría de procesos con los informantes claves, de manera que entre ellos determinen las fallas, los aciertos y surjan nuevos lineamientos gerenciales que contribuyan a la aplicabilidad del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina. Motivo por el cual se elaboraron seis (06) interrogantes claves, a las cuales se les dará respuesta con la estrategia propuesta.

Adjunto al presente el cuadro de operalización de variables, los instrumentos de recolección de datos y el instrumento de validación.

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración, se despide,

Atentamente.



Bachiller Patricia del Valle Torres Cadera

C.I. 11.918.975

E-mail.: ptorrescaldera@gmail.com

Telf. 0412/220.3924

Tutor: Profesor Carlos F. Falcón Ch



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCION DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	LISTA DE COTEJO	NÚMEROS DE ITEM'S		
					GUÍA DE LA ENTREVISTA	CUESTIONARIO	CONSULTORÍA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<p>Según Beloso (2008): "Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en donde se establecen los objetivos a largo plazo, se identifican la metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan y proponen las estrategias para alcanzar dichos objetivos y finalmente se concretan los recursos para ejecutar dichas estrategias." (p. 105).</p> <p><i>Caracterización de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV</i> <i>(Obj. 6)</i></p>	Finalidad de la Planificación Estratégica	4	-	II.1	-	
		Características del proceso de Planificación Estratégica	1 y 2	-	-	1	
		Actividades del proceso de Planificación Estratégica	6	-	III.1 - III.6	-	
		Fase de establecimiento de los Objetivos	5	1-3	-	-	
		Elaboración de Análisis Externo	7 y 8	-	III.3	-	
		Elaboración de Análisis Interno	3, 9 y 10	-	III.2	-	
		Etapas (contenido y forma) de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	-	-	III.5	2	
		Compromiso con la estrategia expresada en la PE	13	-	III.4	3	
		Elaboración de la estrategia	11	4-5	-	6	
		Control y Seguimiento de la PE	12	-	-	5	
Planes estratégicos	<p><i>vinculaciones (7)</i></p> <p><i>Obj. 8</i></p> <p><i>Impacto (8)</i></p>	Atores involucrados y actividades desarrolladas	14	2-6	1.7 - 1.8	-	
		Impacto del PE	-	7-8	IV.1	-	
		Resistencia y obstáculos	-	9	-	4	

Beloso, C. (2008) La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas. Venezuela: Universidad Rafael Belioso Chacín.

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
Profesor Carlos Faicón

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975



INSTRUMENTO N° 1
LISTA DE COTEJO
 (para uso del investigador)

1	¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina, se caracteriza por estar visible, ^(es decir, está disponible en un soporte físico) ₍₂₎ ?		
2	¿Se observan los sub-planes y/o programas parciales que componen la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina? <i>(Antes que la misión, visión y objetivos)</i>		
3	¿La Facultad de Medicina elaboró a raíz del proceso de Planificación Estratégica su Visión y su Misión?		
4	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, muestra con claridad su finalidad?		
5	En el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿se observan los objetivos estratégicos?		
6	Se cumplieron las actividades del proceso de Planificación estratégica: ?		
	6.1. Iniciación /Impulso		
	6.2. Normalización		
	6.3. Coordinación		
	6.4. Elaboración		
	6.5. Aprobación		
	6.6. Difusión		
	6.7. Control		
7	Para su elaboración, ¿se realizó un análisis del entorno?		
8	Para su elaboración, ¿se realizó un listado de amenazas y oportunidades?		
9	Para su elaboración, ¿se realizó un listado de las fortalezas y debilidades de la institución?		
10	¿Se realizó una evaluación de los procesos internos de la institución?		
11	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, establece las líneas estratégicas?		
12	¿Existe una estrategia para evaluar y controlar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina?		
13	Se observan los Proyectos a ejecutar?		
14	Se establecen responsables por actividades y/o proyectos?		

Elaboración del Plan.

últimos



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO N° 2
GUÍA DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora: _____

PREGUNTAS

- 1 ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?
- 2 ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?
- 3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
- 4 Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?
- 5 ¿Cuál ha sido la difusión del Plan Estratégico?
- 6 ¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?
- 7 ¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la FM ante el Plan Estratégico?
- 8 Si evaluáramos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan Estratégico, ¿a qué conclusiones podríamos llegar?
- 9 ¿Cuáles son los obstáculos que se han detectado en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975



COD. _____

INSTRUMENTO N° 3
ENCUESTA

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, se requiere su opinión, a fin de recolectar datos para la elaboración del Trabajo de Grado, titulado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos/ Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, para optar al Título de Licenciada en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela.

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada.

Muchas gracias!!!

Profesor Carlos Falcón
 Tutor

Patricia Torres Caldera
 Autora

I. INFORMACIÓN BÁSICA

I.1. Cargo:	I.2. Grado de Instrucción:	I.3. Profesión:
I.4. Dependencia:		
Decanato ___ E. Bioanálisis ___ E. Enfermería ___ E. Nutrición ___ E. M Razetti ___ E. M Vargas ___		
E. Salud Pública ___ I. Anatómico ___ I. Anatomopatológico ___ I. Biomedicina ___ I. Cirugía Experimental ___		
I. Inmunología ___ I. Medicina Exp. ___ I. Medicina Trop. ___ Otros: ___		
I.5. Tipo de personal:		I.6. Tiempo en la Institución:
ATS ___ Docente ___ Estudiante ___ Egresado ___		Menos de 10 años: ___
		Entre 10 y 20 años: ___
		Mas de 20 años: ___



I.7.- Indique si conoce sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina. SI NO

De ser afirmativa su respuesta anterior, por favor responder la siguiente (I.8.), de lo contrario iniciar con la parte II, de la encuesta.

I.8.- Indique si formó o forma parte del equipo de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina . SI NO

II. FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

II.1.- De las siguientes afirmaciones, seleccione la que a su juicio, establece la finalidad de la Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *asegurarse de que el futuro se toma en consideración.*
(Planificación analítica / visionaria)
- b) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *coordinar las actividades.*
(Planificación como evaluación)
- c) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *controlar.*
(Planificación como control)
- d) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para *mostrar racionalidad.*
(Planificación trivial ó política)



III. ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

III.1.- Señale la afirmación que describe con mayor aproximación cómo se definieron los objetivos de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) No se establecen objetivos en el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- b) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia y no han sido formalizados, no documentados.
- c) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- d) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- e) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- f) Se han establecido un conjunto articulado de objetivos para la Facultad de Medicina, incluyendo una declaración de misión y objetivos específicos para cada unidad estructural.
- g) No sabe / No contesta



III.2.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas empleó la Facultad de Medicina de la UCV, para recabar información acerca de las unidades estructurales y actividades con la finalidad de elaborar el Plan Estratégico?.

- a) No se recabó información para la elaboración del Plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular, sino que se elabora a partir del conocimiento de los actores encargados de la elaboración del plan.
- c) Información proveniente de datos estadísticos.
- d) Listados de fortalezas y debilidades de la Facultad de Medicina de la UCV, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- e) Evaluación de los procesos internos de la organización, así como de las actividades.
- f) Valoración de los recursos.
- g) No sabe / No contesta



III.3.- ¿Cómo recabó la Facultad de Medicina la información acerca del entorno en que realiza su actividad?.

- a) No se realizó un análisis del entorno para elaborar el plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular. Se contó solo con la experiencia de aquellos que elaboraron los planes estratégicos.
- c) Listado de amenazas y oportunidades del entorno para la Facultad de Medicina, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- d) Provenientes de estadísticas.
- e) Desarrollo de un modelo formal de análisis del entorno, que permita evaluar la posición competitiva de la Facultad de Medicina respecto a sus competidores directos.
- f) No sabe / No contesta



III.4.- ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la relación existente entre las alternativas estratégicas expresadas en la planificación estratégica y las adoptadas realmente?.

- a) La planificación estratégica no concreta alternativas, sino que marca objetivos y las guías para alcánzalos.
- b) Las alternativas adoptadas finalmente son altamente emergentes, resultado de la negociación con los agentes externos.
- c) Los programas de acción expresados en el plan estratégico suelen cumplirse, en la medida de lo posible, dado que con cierta frecuencia aparecen circunstancias que pueden obligar a variar las previsiones realizadas.
- d) Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, es poco frecuente que se produzcan modificaciones.
- e) No sabe / No contesta



III.5.- ¿Cuál es el marco referencial que se utilizó para definir las alternativas estratégicas al elaborar los planes estratégicos?.

- a) La alternativa surgió de un proceso de negociación y debates internos, en el que los análisis interno y externo actúan como marco referencial.
- b) La alternativa o alternativas adoptadas se escogen racionalmente: son el resultado de una deducción lógica a partir de las conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos.
- c) La Dirección de la Facultad de Medicina usa otras fuentes para desarrollar las alternativas adoptadas, no necesariamente formalizada.
- d) No sabe / No contesta



III.6.- A continuación se definen algunas de las actividades del proceso de Planificación Estratégica, Indiqué cuales fueron y son aplicadas en la PE de la Facultad de Medicina de la UCV?.

Iniciación / Impulso:

Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.

Fueron aplicadas

Son aplicadas

Normalización:

Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.

Coordinación:

Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.

Elaboración:

Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, siendo el resultado final el plan estratégico de la organización.

Aprobación:

Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.

Difusión:

Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si es posible fuera de la organización.

Control:

Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

Fuente: Sallán (2001)



IV. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IV.1.- A continuación se mencionan los lineamientos estratégicos de la Universidad Central de Venezuela y por ende de la Facultad de Medicina. Responda a este cuestionario, en una escala del 1 al 5, siendo 1 (objetivo no alcanzado) y 5 (objetivo alcanzado).

Líneas estratégicas	Objetivo General	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Flexibilidad Curricular	<i>Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Postgrado e Investigación	<i>Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Gestión del Conocimiento	<i>Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Gestión Ambiental	<i>Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Plataforma tecnológica	<i>Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖
Incentivos al personal	<i>Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.</i>	⊕	1	2	3	4	5	⊖

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela



INSTRUMENTO N° 4
CONSULTORÍA

Interrogantes a las que se pretende dar respuestas

- 1 ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 2 ¿Cuál es el estado actual del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV? *(preg. 4 actualizado)*
- 3 ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
- 4 Como gestión decanal, ¿cuáles son los principales obstáculos y resistencias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan? *(preg. 9)*
- 5 ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión? *(p. 6)*
- 6 ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN
 MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO	ASPECTOS A EVALUAR				OBSERVACIONES
	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Orden	
Nº 1. LISTA DE COTEJO				X	Ver las observaciones en el instru- mento.
Nº 2. GUÍA DE LA ENTREVISTA	✓	✓	✓	!	
Nº 3. ENCUESTA				!	Participar las respuestas ya están sugeridas. Revisar con sus pares IT: Cordeiro
Nº 4. CONSULTORÍA				✓	No quedar dudas el objetivo de la consultoría, proporcionar detalles la información de la entrevista

Observaciones finales:

Nombre del Experto: Martha Patricia Aguilera
 Fecha: 19-Mayo-2011
 Especialidad: Ed. Planific. Ed. Docente en Cs Educ.

Ciudad Universitaria de Caracas, 18 de mayo de 2011

Ciudadano:
PROFESOR GILBERTO GRAFFE
Escuela de Educación
Facultad de Humanidades y Educación
Universidad Central de Venezuela
Presente.-

Me es grato dirigirme a usted, en mi condición de estudiante de la Escuela de Educación y como autora del Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, titulado: **La Planificación estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**; en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para validar los instrumentos que serán utilizados en la recolección de datos de la mencionada investigación.

Es importante señalar el objetivo general y los objetivos específicos, a saber:

Objetivo General

Analizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela y sus los lineamientos gerenciales.

Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos positivos y negativos del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
2. Caracterizar el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
3. Determinar los lineamientos gerenciales, aplicados o no, que se deriven del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.
4. Establecer el impacto del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela en la gestión decanal.

Por lo anteriormente expuesto y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se determinó que los métodos y técnicas de recolección de datos a utilizar serán: la observación participativa y notas de campo, la entrevista con informadores claves, las

grabaciones sonoras, el análisis de documentos, los cuestionarios abiertos y los registros de observación.

Los instrumentos a validar son los siguientes:

INSTRUMENTO Nº 1. LISTA DE COTEJO

Este instrumento será utilizado por la investigadora para obtener información clave sobre aspectos fundamentales observados en el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.

INSTRUMENTO Nº 2. GUIA DE LA ESTREVISTA

Antes de abordar este instrumento, es pertinente mencionar que para la presente investigación se consideraron nueve (9) informantes claves, a saber:

- Profesor Luís Angarita, Secretario de la Comisión Operativa del Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela.*
- Profesora Josefa Orfila, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesor Emigdio Balda, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesora Carmen Cabrera de Balliache, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesor Arturo Alvarado, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.*
- Profesora María Virginia Pérez de Galindo, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y actor importante del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.*
- Profesora Alicia Ponte-Sucre, Coordinadora de Investigación.*
- Profesora Carmen Almarza de Yáñez, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.*
- Profesor Luis Gaslonde, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.*

Se establece que las entrevistas a los informantes claves no sea estructurada, es decir, serán encuentros donde se puedan extraer la mayor información, de calidad y confiabilidad, aspecto tomado en cuenta al momento de elegir los informantes claves para esta investigación. Sin embargo, se elaboró una guía para enmarcar dicho encuentro. Estas entrevistas, serán grabadas y la investigadora apuntará en el cuaderno

de anotaciones, aquellas que considere conveniente de lo que observa, escucha y percibe del entorno.

INSTRUMENTO N° 3. ENCUESTA

Se propone aplicar una encuesta a todos los integrantes del Consejo de la Facultad de Medicina, a saber, Autoridades, Directores de Escuela, Directores de Institutos, Representantes Profesorales, Representantes Estudiantiles, Representantes de Egresados y Personal Administrativo (Secretarial), a fin de recabar información sobre el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, tomando en consideración una muestra de la comunidad.

INSTRUMENTO N° 4. CONSULTORÍA

Una de las estrategias planificadas, con la finalidad de lograr el objetivo de la presente investigación, será el de realizar un proceso de consultoría de procesos con los informantes claves, de manera que entre ellos determinen las fallas, los aciertos y surjan nuevos lineamientos gerenciales que contribuyan a la aplicabilidad del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina. Motivo por el cual se elaboraron seis (06) interrogantes claves, a las cuales se les dará respuesta con la estrategia propuesta.

Adjunto al presente el cuadro de operalización de variables, los instrumentos de recolección de datos y el instrumento de validación.

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración, se despide,

Atentamente.


Bachiller Patricia del Valle Torres Cadera

C.I. 11.918.975

E-mail.: ptorrescaldera@gmail.com

Tel. 0412/2203924

Tutor: Profesor Carlos E. Falcón Ch.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCION DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	LISTA DE COTEJO	NÚMEROS DE ITEM'S		
					GUÍA DE LA ENTREVISTA	CUESTIONARIO	CONSULTORIA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Según Belloso (2008): "Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en donde se establecen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan y proponen las estrategias para alcanzar dichos objetivos y finalmente se concretan los recursos para ejecutar dichas estrategias." (p. 108).	Caracterización de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	Finalidad de la Planificación Estratégica	4	-	II.1	-
			Características del proceso de Planificación Estratégica	1 y 2	-	-	1
			Actividades del proceso de Planificación Estratégica	6	-	III.1 - III.6	-
			Fase de establecimiento de los Objetivos	5	1-3	-	-
			Elaboración de Análisis Externo	7 y 8	-	III.3	-
			Elaboración de Análisis Interno	3, 9 y 10	-	III.2	-
			Etapas (contenido y forma) de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV	-	-	III.5	2
			Compromiso con la estrategia expresada en la PE	13	-	III.4	3
			Elaboración de la estrategia	11	4-5	-	6
			Control y Seguimiento de la PE	12	-	-	5
			Actores involucrados y actividades desarrolladas	14	2-6	1.7 - 1.8	-
			Planes estratégicos	-	7-8	IV.1	-
	Resistencias y obstáculos	-	9	-	4		

Belloso, C. (2008) La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.976



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN
 MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO	ASPECTOS A EVALUAR						
	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Orden	Apariencia	OBSERVACIONES	
Nº 1. LISTA DE COTEJO	0/0 IBB'S 346	0/0 IBB'S 346	0/0 IBB'S 12	—	✓	Reformular IBB'S B, 6 y 12.	
Nº 2. GUÍA DE LA ENTREVISTA	—	✓	—	—	✓		
Nº 3. ENCUESTA	Revisar	—	—	1	✓	Desde el tipo de sustantivo esta errado, Círeguas con observación	
Nº 4. CONSULTORÍA	—	—	—	—	✓		

Observaciones finales:

Nombre del Experto: GILBERTO GRATE

Fecha: 18- MAYO - 2011

Especialidad: _____



INSTRUMENTO Nº 1
LISTA DE COTEJO
 (para uso del investigador)

- 1 ¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina, se caracteriza por estar visible, es decir, está disponible en un soporte físico?
- 2 ¿Se observan los sub-planes y/o programas parciales que componen la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina?
- 3 ¿La Facultad de Medicina elaboró a raíz del proceso de Planificación Estratégica su Visión y su Misión?
- 4 ¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, muestra con claridad su finalidad?
- 5 En el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿se observan los objetivos estratégicos?
- 6 Se cumplieron las actividades del proceso de Planificación estratégica:
 - 6.1. Iniciación /Impulso
 - 6.2. Normalización
 - 6.3. Coordinación
 - 6.4. Elaboración
 - 6.5. Aprobación
 - 6.6. Difusión
 - 6.7. Control
- 7 Para su elaboración, ¿se realizó un análisis del entorno?
- 8 Para su elaboración, ¿se realizó un listado de amenazas y oportunidades?
- 9 Para su elaboración, ¿se realizó un listado de las fortalezas y debilidades de la institución?
- 10 ¿Se realizó una evaluación de los procesos internos de la institución?
- 11 ¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, establece las líneas estratégicas?
- 12 ¿Existe una estrategia para evaluar ~~y controlar~~ el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina?
- 13 Se observan los Proyectos a ejecutar?
- 14 Se establecen responsables por actividades y/o proyectos?

Tutor:
 Profesor Carlos Falcón

Título:
 La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
 Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
 Patricia Torres Caldera
 C.I. Nº 11.918.975



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO N° 2
GUÍA DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora: _____

PREGUNTAS

- 1 ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?
- 2 ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?
- 3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
- 4 Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?
- 5 ¿Cuál ha sido la difusión del Plan Estratégico?
- 6 ¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?
- 7 ¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la FM ante el Plan Estratégico?
- 8 Si evaluáramos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan Estratégico, ¿a qué conclusiones podríamos llegar?
- 9 ¿Cuáles son los obstáculos que se han detectado en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico?

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975



COD. _____

INSTRUMENTO N° 3
ENCUESTA

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, se requiere su opinión, a fin de recolectar datos para la elaboración del Trabajo de Grado, titulado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, para optar al Título de Licenciada en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela.

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada.

Muchas gracias!!!

Profesor Carlos Falcón
 Tutor

Patricia Torres Caldera
 Autora

I. INFORMACIÓN BÁSICA

I.1. Cargo:	I.2. Grado de Instrucción:	I.3. Profesión:
I.4. Dependencia: Decanato ___ E. Bioanálisis ___ E. Enfermería ___ E. Nutrición ___ E. M Razetti ___ E. M Vargas ___ E. Salud Pública ___ I. Anatómico ___ I. Anatomopatológico ___ I. Biomedicina ___ I. Cirugía Experimental ___ I. Inmunología ___ I. Medicina Exp. ___ I. Medicina Trop. ___ Otros: ___		
I.5. Tipo de personal: ATS ___ Docente ___ Estudiante ___ Egresado ___		I.6. Tiempo en la Institución: Menos de 10 años: ___ Entre 10 y 20 años: ___ Mas de 20 años: ___



OSO xq no lo conoce ?!

→ @ @ = →

I.7.- Indique si conoce sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina. SI NO

(De ser afirmativa su respuesta anterior, por favor responder la siguiente (I.8.), de lo contrario iniciar con la parte II, de la encuesta.)

I.8.- Indique si formó o forma parte del equipo de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina . SI NO

II. FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

II.1.- De las siguientes afirmaciones, seleccione la que a su juicio, establece la finalidad de la Planificación Estratégica en la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
(Planificación analítica / visionaria)
- b) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para coordinar las actividades.
(Planificación como evaluación)
- c) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para controlar.
(Planificación como control)
- d) La Facultad de Medicina de la UCV planifica para mostrar racionalidad. *X*
(Planificación trivial ó política)



III. ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

III.1.- Señale la afirmación que describe con mayor aproximación cómo se definieron los objetivos de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.

- a) No se establecen objetivos en el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- b) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- c) Se han establecido muchos (más de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y no han sido formalizados, no documentados.
- d) Se han establecido pocos (menos de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- e) Se han establecido muchos (mas de cinco) objetivos en el proceso de formación de la estrategia, y han sido formalizados y documentados en el plan estratégico.
- f) Se han establecido un conjunto articulado de objetivos para la Facultad de Medicina, incluyendo una declaración de misión y objetivos específicos para cada unidad estructural.
- g) No sabe / No contesta



III.2.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas empleó la Facultad de Medicina de la UCV, para recabar información acerca de las unidades estructurales y actividades con la finalidad de elaborar el Plan Estratégico?.

- a) No se recabó información para la elaboración del Plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular, sino que se elabora a partir del conocimiento de los actores encargados de la elaboración del plan.
- c) Información proveniente de datos estadísticos.
- d) Listados de fortalezas y debilidades de la Facultad de Medicina de la UCV, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- e) Evaluación de los procesos internos de la organización, así como de las actividades.
- f) Valoración de los recursos.
- g) No sabe / No contesta



III.3.- ¿Cómo recabó la Facultad de Medicina la información acerca del entorno en que realiza su actividad?.

- a) No se realizó un análisis del entorno para elaborar el plan.
- b) No se emplea ninguna herramienta en particular. Se contó solo con la experiencia de aquellos que elaboraron los planes estratégicos.
- c) Listado de amenazas y oportunidades del entorno para la Facultad de Medicina, obtenidos por consenso en un proceso participativo.
- d) Provenientes de estadísticas.
- e) Desarrollo de un modelo formal de análisis del entorno, que permita evaluar la posición competitiva de la Facultad de Medicina respecto a sus competidores directos.
- f) No sabe / No contesta



III.4.- ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la relación existente entre las alternativas estratégicas expresadas en la planificación estratégica y las adoptadas realmente?.

- a) La planificación estratégica no concreta alternativas, sino que marca objetivos y las guías para alcánzalos.
- b) Las alternativas adoptadas finalmente son altamente emergentes, resultado de la negociación con los agentes externos.
- c) Los programas de acción expresados en el plan estratégico suelen cumplirse, en la medida de lo posible, dado que con cierta frecuencia aparecen circunstancias que pueden obligar a variar las previsiones realizadas.
- d) Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, es poco frecuente que se produzcan modificaciones.
- e) No sabe / No contesta



III.6.- A continuación se definen algunas de las actividades del proceso de Planificación Estratégica, Indiqué cuales fueron y son aplicadas en la PE de la Facultad de Medicina de la UCV?.

Iniciación / Impulso:

Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.

Fueron aplicadas

Son aplicadas

Normalización:

Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.

Coordinación:

Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.

Elaboración:

Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, siendo el resultado final el plan estratégico de la organización.

Aprobación:

Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.

Difusión:

Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si es posible fuera de la organización.

Control:

Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

Fuente: Sallán (2001)



III.6.- A continuación se definen algunas de las actividades del proceso de Planificación Estratégica, Indique cuáles fueron y son aplicadas en la PE de la Facultad de Medicina de la UCV?.

Iniciación / Impulso:

Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por primera vez, bien cada vez que sea necesario. También comprende la acción de iniciar la planificación, por persuasión o imposición.

Fueron
aplicadas

Son
aplicadas

Normalización:

Actividad de estandarizar los documentos intermedios y finales de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.

Coordinación:

Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.

Elaboración:

Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos, siendo el resultado final el plan estratégico de la organización.

Aprobación:

Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.

Difusión:

Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si es posible fuera de la organización.

Control:

Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

Fuente: Sallán (2001)



IV. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IV.1.- A continuación se mencionan las lineamientos estratégicos de la Universidad Central de Venezuela y por ende de la Facultad de Medicina. Responda a este cuestionario, en una escala del 1 al 5, siendo 1 (objetivo no alcanzado) y 5 (objetivo alcanzado).

Líneas estratégicas	Objetivo General	☺	1	2	3	4	5	☺
Flexibilidad Curricular	Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinaridad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.	☺	1	2	3	4	5	☺
Postgrado e Investigación	Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.	☺	1	2	3	4	5	☺
Gestión del Conocimiento	Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.	☺	1	2	3	4	5	☺
Gestión Ambiental	Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.	☺	1	2	3	4	5	☺
Plataforma tecnológica	Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.	☺	1	2	3	4	5	☺
Incentivos al personal	Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.	☺	1	2	3	4	5	☺

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela



INSTRUMENTO N° 4
CONSULTORÍA

Interrogantes a las que se pretende dar respuestas

- 1 ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 2 ¿Cuál es el estado actual del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 3 ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
- 4 Como gestión decanal, ¿cuáles son los principales obstáculos y resistencias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan?
- 5 ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión?
- 6 ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975

**ANEXO N° 7: LISTA DE COTEJO
(luego de la validación de los expertos)**



INSTRUMENTO Nº 1
LISTA DE COTEJO
 (para uso del investigador)

Este instrumento será utilizado por la investigadora para obtener información clave sobre aspectos fundamentales observados en el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV

		<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina, se está disponible en un soporte físico?		
2	¿El Plan estratégico de la Facultad de Medicina está ubicado en un lugar visible para la comunidad de la FM?		
3	¿Se observa la Visión de la Facultad de Medicina de la UCV?		
4	¿Se observa la Misión de la Facultad de Medicina de la UCV?		
5	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, muestra con claridad su finalidad?		
6	En el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, ¿se observan los objetivos estratégicos?		
7	¿El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina, establece las líneas estratégicas?		
8	Se observan los Proyectos a ejecutar?		
9	¿Se observan los sub-planes y/o programas parciales que componen la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina?		
10	Se establecen responsables por actividades y/o proyectos?		

Tutor:
 Profesor Carlos Falcón

Título:
 La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
 Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
 Patricia Torres Caldera
 C.I. Nº 11.918.975

ANEXO N° 8: GUÍA DE ENTREVISTAS (luego de la validación de los expertos)



INSTRUMENTO Nº 2
GUIA DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Lugar: _____

Hora: _____

PREGUNTAS

- 1 ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?
- 2 ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?
- 3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
- 4 Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?
- 5 ¿Cuál ha sido la difusión del Plan Estratégico?
- 6 ¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?
- 7 ¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la FM ante el Plan Estratégico?
- 8 Si evaluáramos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan Estratégico, ¿a qué conclusiones se podría llegar?
- 9 ¿Cuáles son los obstáculos que se han detectado en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico?

Título:

La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. Nº 11.918.975

**ANEXO N° 9: CUESTIONARIO
(luego de la validación de los expertos)**



COD. _____

INSTRUMENTO N° 3
CUESTIONARIO

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, se requiere su opinión, a fin de recolectar datos para la elaboración del Trabajo de Grado, titulado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de casos: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, para optar al Título de Licenciada en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela.

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada. Por favor no dejar de responder ninguna pregunta.

Muchas gracias!!!

Profesor Carlos Falcón
 Tutor

Patricia Torres Caldera
 Autora

I. INFORMACIÓN BÁSICA

I.1. Cargo:	I.2. Grado de Instrucción:	I.3. Profesión:
I.4. Dependencia: Decanato ___ E. Bioanálisis ___ E. Enfermería ___ E. Nutrición ___ E. M Razetti ___ E. M Vargas ___ E. Salud Pública ___ I. Anatómico ___ I. Anatomopatológico ___ I. Biomedicina ___ I. Cirugía Experimental ___ I. Inmunología ___ I. Medicina Exp. ___ I. Medicina Trop. ___ Otros: ___		
I.5. Tipo de personal: ATS ___ Docente ___ Estudiante ___ Egresado ___		I.6. Tiempo en la Institución: Menos de 10 años: ___ Entre 10 y 20 años: ___ Mas de 20 años: ___



I.7.- Indique si conoce sobre la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina. SI NO

De ser afirmativa su respuesta anterior, por favor responder la siguiente (I.8.), de lo contrario agradecemos su colaboración con la presente investigación.

I.8.- Indique si formó o forma parte del equipo de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina . SI NO

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE MEDICINA

II.1.- De las siguientes afirmaciones, seleccione la que a su juicio sea la correcta:

A. "La Facultad de Medicina inició el proceso de Planificación estratégica::

- a) a petición de la comunidad de la FM
- b) como lineamiento gerencial del equipo decanal.
- b) por decisión del Consejo Universitario.

B. "La Facultad de Medicina de la UCV planifica para:

- a) asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- b) coordinar las actividades.
- c) controlar.
- d) mostrar racionalidad.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCION DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



II.2. Responda esta parte del cuestionario, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1	La Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina ha establecido claramente sus objetivos para la creación del Plan.	☒	1	2	3	4	5	☺
2	El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina se encuentra alineado al pan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela.	☒	1	2	3	4	5	☺
3	El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina es el producto de un esfuerzo participativo de toda la comunidad de la FM.	☒	1	2	3	4	5	☺
4	El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina se caracteriza por estar visible.	☒	1	2	3	4	5	☺
5	El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina se caracteriza por estar disponible en un soporte físico	☒	1	2	3	4	5	☺
6	El Plan Estratégico de la Facultad de Medicina está compuesto por proyectos factibles.	☒	1	2	3	4	5	☺
7	La Facultad de Medicina tiene un equipo que coordina el Plan Estratégico.	☒	1	2	3	4	5	☺
8	La Facultad de Medicina tiene un equipo que evalúa el Plan Estratégico.	☒	1	2	3	4	5	☺
9	La Facultad de Medicina realiza periódicamente una evaluación de los alcances del Plan Estratégico.	☒	1	2	3	4	5	☺
10	La Facultad de Medicina presenta a la comunidad el balance de los alcances del Plan Estratégico.	☒	1	2	3	4	5	☺
11	La Facultad de Medicina eleva a la aprobación del Consejo de Facultad los nuevos lineamientos gerenciales devenidos del Plan Estratégico.	☒	1	2	3	4	5	☺
12	La Facultad de Medicina tiene una estrategia comunicacional para difundir el Plan Estratégico	☒	1	2	3	4	5	☺



IV. IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IV.1.- A continuación se mencionan los lineamientos estratégicos de la Universidad Central de Venezuela y por ende de la Facultad de Medicina. Responda a este cuestionario, en una escala del 1 al 5, siendo 1 (objetivo no alcanzado) y 5 (objetivo alcanzado).

Líneas estratégicas	Objetivo General	☺	1	2	3	4	5	☺
Flexibilidad Curricular	<i>Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y la comunicación.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺
Postgrado e Investigación	<i>Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺
Gestión del Conocimiento	<i>Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺
Gestión Ambiental	<i>Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺
Plataforma tecnológica	<i>Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺
Incentivos al personal	<i>Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.</i>	☺	1	2	3	4	5	☺

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela

**ANEXO N° 10: CONSULTORÍA
(luego de la validación de los expertos)**



INSTRUMENTO Nº 4
GUIA DE LA CONSULTORÍA

Considerando que:

- "La planificación estratégica no es más que un instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro." Universidad de Cádiz <http://www.uca.es/estrategico/>
- El Desarrollo Organizacional, según Beckhard (1969) es "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas (...)."
- La consultoría de procesos, según Schein (1973) es "un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente." (p. 9)

Motivo por el cual, para alcanzar este objetivo se propone, la realización de una Consultoría de Procesos, con la participación de informantes claves, integrantes del equipo decanal de la Facultad de Medicina, a saber:

- 3) Profesor Emigdio Balda, Decano de la Facultad de Medicina de la UCV.
- 4) Profesora Carmen Cabrera de Balliache, Coordinadora Académica de la Facultad de Medicina de la UCV.
- 5) Profesor Arturo Alvarado, Coordinador Administrativo de la Facultad de Medicina de la UCV.
- 6) Profesora María Virginia Pérez de Galindo, actual Coordinadora de Extensión de la Facultad de Medicina de la UCV y actor importante del Mapa Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV en el año 2006.
- 7) Profesora Alicia Ponte-Sucre, Coordinadora de Investigación.
- 8) Profesora Carmen Almarza de Yáñez, Coordinadora de la Oficina de Educación de Ciencias para la Salud.
- 9) Profesor Luis Gaslonde, Director de la Comisión de Estudios de Postgrado.
- 10) Profesora Josefa Orfila, Coordinadora de la Subcomisión del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV.

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. Nº 11.918.975



INSTRUMENTO N° 4
GUIA DE LA CONSULTORÍA

Interrogantes a las que se pretende dar respuestas

- 1 ¿Qué características tiene el Plan Estratégico de la Facultad de Medicina de la UCV?
- 2 ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de este Plan Estratégico?
- 3 ¿El Desarrollo del Plan Estratégico fue una acción sentida por la comunidad de la Facultad de Medicina ?
- 4 ¿En qué medida el Plan Estratégico forma parte de la cultura y el deseo de la comunidad?
- 5 ¿Qué estrategias ha implementado la gestión decanal para evaluar los alcances del Plan de Gestión ?
- 6 ¿Qué estrategias debería implementar la gestión decanal para alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo establecido?

Tutor:
Profesor Carlos Falcón

Título:
La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria.
Caso de Estudio: Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela

Autora:
Patricia Torres Caldera
C.I. N° 11.918.975

ANEXO N° 11: TRASCRIPTIÓN DE LAS ENTREVISTAS

INFORMANTE CLAVE Nº 3

FECHA DE LA ENTREVISTA: Miércoles 15 de junio de 2011

HORA: 10:15 AM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

Tengo conocimiento que el Plan Estratégico surgió de un movimiento serio a partir del año 2005, como una necesidad de conocer y hacer un diagnóstico de la UCV y de sus Dependencias y Facultades.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

Las designadas por las autoridades decanales en el momento; la Profesora Carmen Antonetti, la Profesora María Virginia Pérez de Galindo, la Profesora Arelis Figueroa y durante la Gestión del Doctor Emigdio Balda, la Profesora Josefa Orfila.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

La Facultad de Medicina asume los objetivos presentados por las autoridades rectorales.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Esa pregunta no la puedo responder, lo último que recuerdo, fue la presentación realizada por la Profesora Josefa Orfila, en un Consejo de Facultad ampliado y tengo entendido que no hay regularidad en las reuniones con la Comisión Central de Planificación Estratégica.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

Al inicio existió un movimiento de presentaciones en los diferentes Consejos de Facultades y en el Consejo Universitario. Se dictaron talleres, pero con muy poca integración de la planta profesoral, administrativa y obrera.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

El papel fundamental de las Autoridades de la Facultad de Medicina ha sido el de organizar y designar personal capacitado para enrolarse con el Plan Estratégico de la UCV.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

No la puedo calificar porque no existe la difusión adecuada del mismo.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

No se puede evaluar, en virtud que a mi consideración, el Plan Estratégico no ha sido apuesto en marcha.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Creo que son varios los factores, entre los cuales puedo mencionar la situación económica y un seguimiento continuo a Nivel Central.

INFORMANTE CLAVE Nº 6**FECHA DE LA ENTREVISTA:** Miércoles 15 de junio de 2011**HORA:** 12:00 M*1. ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

Yo recuerdo que durante los años 2002-2005, siendo yo la Directora de la Escuela de Nutrición y Dietética, surgió la necesidad de creación del Plan Estratégico de la UCV, como para adecuar toda Institución a un mundo globalizado. En el área tecnológica y por el uso de la TIC's; se dio inicio con el SIGA lo que condujo al Sistema UXXI, sistema de inscripción en línea el cual facilita la comunicación entre los docentes, estudiante y la institución, vista como un todo. Adicionalmente tengo conocimiento de otro sistema similar, pero en el área administrativa (no recuerdo el nombre).

Sin embargo me imagino, que el plan sólo no funciona, faltan las estrategias.

2. ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?

Hay cosas que me confunden, cuando se habló de gestión de calidad, intervino desde el Decano hasta los Directores de Escuela, motivados por las autoridades centrales; tengo conocimiento de la intervención de asesores internos a fin de instaurar cambios y asesores externos.

3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?

Definitivamente no los conozco, sin embargo participo en las reuniones de currículo, cuya finalidad de la adaptación de los mismos y este creo que es uno de los objetivos.

Recuerdo que en algún momento leí, que la direccionalidad y proyección del Plan Estratégicos es hacia la comunidad en base a la sociedad del conocimiento, es decir mantener satisfecha a la comunidad de la ucv. Otro objetivo primordial debe ser la conservación del patrimonio, así como educación a distancia y el envejecimiento de la planta profesoral.

4. Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?

Yo creo que esta en función del “querer hacer” y no del “hacer”, el Plan Estratégico no ha sido difundido; lo último que yo leí, fue el Taller en Bajo

Seco, que hablaron de 14 lineamientos estratégicos, siendo uno de los lineamientos el cunicular.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

Como comenté en la pregunta anterior, el Plan Estratégico no ha sido difundido, existe la intención, pero la falta de participación quitan un poco el entusiasmo...

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Integración a donde hemos sido convocados, sin embargo falta quizás un poco de iniciativa para dar grandes pasos, cada área realiza esfuerzos para lograr la estrategia con la comunidad.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

No me atrevo a calificarla muy bien, porque considero que nadie sabe exactamente cual es el papel que tiene dentro de ese plan, el sistema, sus desaciertos y sus debilidades lo van envolviendo.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

Tengo mis reservas, por ejemplo a nivel tecnológico hemos tratado de ir a la par, el nuestra Facultad específicamente hablando del Sistema UXXI, 5 de nuestra 6 Escuelas están integradas, sin embargo existe rechazo por parte de la planta profesoral, falla de difusión-integración-planificación.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Se pueden enumerar varios nombrados anteriormente, falta de difusión, proactividad, planificación, integración, económicos, entre otros.

La intención existe por parte de las personas que asumen la gestión, sin embargo en el camino hay situaciones que ameritan desvían los esfuerzos.

INFORMANTE CLAVE Nº 1**FECHA DE LA ENTREVISTA:** Lunes 20 de junio de 2011**HORA:** 04:30 PM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

El Plan Estratégico de la UCV surge por iniciativa del entonces Vicerrector, Profesor Humberto García Larralde en el año 2003, tiene toda una fase de elaboración y planificación, con apoyo del Consejo Universitario desde el 2004 al 2006 donde se elabora un Mapa Estratégico y a partir del 2006 al 2008 la descripción del conjunto de lineamientos estratégicos que decantan en políticas, acciones, responsables y metas. Estos lineamientos llegaron alcanzar hasta 14 en este período del 2006-2008 y con la asunción del nuevo equipo electoral, encabezado por la Profesora Cecilia García-Arocha en el 2008, este conjunto de 14 lineamientos se han reducido a los 6 lineamientos estratégicos que actualmente maneja la Universidad.

Sin embargo me imagino, que el plan sólo no funciona, faltan las estrategias.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

En un principio como te dije, fue una iniciativa del Vicerrectorado Administrativo, encabezado por Humberto García Larralde y extendido a todo el Consejo Universitario, se realizaron sendos talleres con la participación del Consejo Universitario en un retiro que se hizo en la isla de Margarita y a partir de allí se definió una Comisión del Plan Estratégico, encabezada por el profesor Humberto García Larralde, con los profesores Eduardo Castillo, Fulvia Nieves de Galicia y Martha Patricia Aguilera, en este momento yo me incorporé como secretario de la comisión.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

Como te dije luego de una descripción de 14 en estos momentos el Plan Estratégico tiene 6 lineamientos que comienzan por la parte académica que es flexibilidad curricular, que tiene que ver con la actualización del currículo, con una tendencia hacia la adaptación de las competencias de la Educación Superior como lineamiento de la UNESCO, igual como la movilidad

estudiantil y la flexibilidad de todo lo que son la administración académica del programa de estudio. El segundo lineamiento tiene que ver con la integración de la investigación y el postgrado, que son unas de las razones de ser de la universidad tratando de elevar la productividad y la acreditación de la fortaleza fundamental de la Universidad, que es la docencia de postgrado. El tercer lineamiento estaría vinculado con la gestión del conocimiento y se habla sobre una cuarta función de la Universidad que sería la innovación y es entender que la función fundamental de la Universidad en la sociedad contemporánea es como maneja el conocimiento y cómo este conocimiento es aplicado en distintas redes sociales, entendiendo que la Universidad no es el centro único de generación de conocimiento, sino de la administración y la gestión del conocimiento para hacerlo útil a la sociedad. Estos tres lineamientos fundamentalmente académicos y tres lineamientos de soporte que serían, la gestión ambiental que es todo lo que tiene que ver con el administración del patrimonio de la Ciudad Universitaria de Caracas y lo extramuros, el de Plataforma tecnológica como parte de la actualización de la Universidad y por último un lineamiento de políticas de inventivos que es necesario para la captación de los mejores talentos de la Universidad.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Formalmente en estos momentos la Comisión del Plan Estratégico se encuentra realizando un conjunto de indicadores que le permitan al Consejo Universitario de manera más clara y precisa definir las políticas y lineamientos claros para cada uno de sus unidades académicas. En estos momentos estamos tratando de sistematizarlas en una página web, en donde los responsables puedan vaciar la información lograda y alcanzado por cada una de las Facultades y que esta página pueda ser revisada por toda la comunidad y servir como insumo para la toma de decisiones del Consejo Universitario.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

Eso quizás es una de las cosas que más a costado y bueno el Plan Estratégico como una iniciativa cuenta con escasos recursos y pasa por el apoyo institucional de la Dirección de Información y Comunicación de la Universidad y no cuenta con una fuente de recursos grandes como para

hacer extensiva toda una campaña publicitaria que es necesaria para que toda la comunidad universitaria se entere de estos lineamientos, entonces digamos la comunicación institucional, a través de los Consejos y de boca en boca es lo que nos ha ayudado hacer extensivo todo lo que es el Plan Estratégico.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la UCV en el Plan Estratégico?*

Como podrás imaginarte ha subsistido, este Plan estratégico ha permanecido a lo largo de tres gestiones rectorales, y la colaboración siempre varia en cada una de las personas, en estos momentos el Plan se encuentra administrativamente alojado en el Vicerrectorado Académico quien el que le ha dado mayor impulso y mayor refuerzo, sobre todo en lo que a las unidades académicas se refiere, también hay un apoyo por supuesto en estos momentos de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación, a cargo de la Profesora Evelyn Dugarte, quien ha aportado bastante, pero digamos que depende de cada uno de los roles y directores que están como responsables de cada uno de los lineamientos, así como de las autoridades quienes con su liderazgo impulsarán este plan.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la UCV ante el Plan Estratégico?*

Yo digo que positiva, en la medida que conoce el plan estratégico, es decir, toda persona que conoce el Plan Estratégico se enamora del Plan Estratégico y entiende que es un gran consenso, un importante consenso y define el norte a seguir por la Universidad en cualquier proceso de transformación y de actualización de la Institución para su responsabilidad con la sociedad, el tema es que este conocimiento normalmente no es tanto como el que quisiéramos lograr en toda la comunidad, pero tampoco es tan escaso como para que sea una letra muerta en un página.

8. *Si evaluamos la gestión de la UCV, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

Hay mejoras sustantivas, sobretodo en que todo este proceso también nos vimos enmarcados en una obligación de transformar nuestra distribución presupuestaria de programas a proyectos y esta ordenanza, o digamos, esta obligación administrativa nos llevo a entender la planificación por proyectos

como un ejercicio necesario y relevante en todo el quehacer universitario. Por lo tanto, digamos que la cultura de la planificación en la UCV a partir del Plan estratégico llego para quedarse y realmente ha sido un importante avance en todo lo que es la parte académico-administrativa.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Principalmente comunicación, la comunicación es una de las cosas que más nos ha costado por un lado y por el otro lado, algo que es comúnmente conocido en todos los libros de textos sobre planificación, que el la resistencia la cambio, todo el mundo esta de acuerdo con el cambio, siempre y cuando el cambio no le toque su parcela, y la Universidad ha sido calificada en los últimos 10-15 años, como una Institución muy descentralizada, donde cada una de las Facultades se han convertido por hecho y por administración de sus recursos, como pequeños feudos que son pocos permeables a lineamientos estratégicos, entonces, la resistencia al cambio y el aislamiento de las Facultades como unidades administrativa, ha sido es lo que mas a costado para poder transmitir toda esta información institucional de lineamientos centrales a cada una de las unidades.

INFORMANTE CLAVE Nº 7

FECHA DE LA ENTREVISTA: Martes 21 de junio de 2011

HORA: 10:14 AM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

Yo creo que eso surgió desde la gestión del Doctor Giannetto, pero no lo sé.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

Lo desconozco.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

No los conozco, lamentablemente lo que sé sobre el Plan Estratégico de la UCV, es porque lo he buscado, nadie me ha informado oficialmente.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Pienso que esta en el limbo.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

No hay, escasísima.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Ninguno, porque nunca se nos ha convocado en relación al Plan Estratégico.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

No la puedo calificar, ya que la comunidad no tiene manera de calificar lo que no conoce.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

Yo no puedo llegar a ninguna conclusión.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Imposible saberlo.

Al finalizar la entrevista la profesora Ponte-Sucre manifiesta su preocupación por las respuesta que dio a cada una de las preguntas de esta entrevista. La investigadora explica un poco la historia del Plan de Estratégico de la UCV y de la Facultad de Medicina, añadiendo que existe un Mapa Estratégico elaborado con la herramienta del Cuadro de Mando Integral. A lo que la Profesora comentó:

Entrevistada: Yo lo conozco y lo he usado para investigación, por que me parece que es genial, pero yo eso lo supe porque yo lo busque, por que yo me dediqué a escudriñar, para saber como podía yo planificar mi Coordinación de acuerdo con la UCV, pero a mí alguien me dijo nada.

INFORMANTE CLAVE Nº 9

FECHA DE LA ENTREVISTA: Jueves 23 de junio de 2011

HORA: 11:30 AM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

A finales de los 90 y con la llamada transformación de la UCV, que no era mas que linearse con las mejores universidades del mundo, conociendo que el ranking no colocaba en el puesto 49 por debajo de la Universidad de Los Andes, se empezó a escuchar y a trabajar en un procesos llamado Planificación Estratégica, a fin de colocarnos entre las mejores universidades.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

Al comenzar se designaron comisiones, integradas por profesores de trayectoria en cada una de las Escuelas (Directores, Coordinadores, jefes de Cátedras y Departamentos), a fin de que al bajar la información a la comunidad tuviese la credibilidad necesaria.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

Los objetivos están básicamente enmarcados en la misión y misión de la Institución, que en tiempos difícil aspira a través de la docencia, la investigación y la extensión, convertirse en un centro de referencia en la generación, gestión y difusión del conocimiento.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

El Plan estratégico de la UCV y por ende el de la Facultad de Medicina, se encuentran en un letargo, desde hace dos años aproximadamente, no se realizan reuniones de avances y seguimiento.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

En la página web del Vicerrectorado existe bastante información sobre el Plan estratégico de la UCV y los 6 lineamientos estratégicos.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Fíjate el Consejo de la Facultad de Medicina luego de la presentación, realizada por mi persona del Taller de Bajo Seco, debió nombrar 1 representante por Escuela para que se integraran a la Subcomisión que yo coordino, sin embargo eso no se ha realizado ningún nombramiento (de eso hace año y medio).Lo urgente aplaza lo importante. Estamos en tiempo de crisis.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

La gente lo tomó como algo innovador, necesario; sin embargo al no tener recursos que son tan necesario para el avance en cada lineamiento. Adicionalmente las discusiones internas y las crisis desmotivan a las personas.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

A las autoridades les a tocado la tarea de Gerenciar en crisis, lo que ocasiona perder el norte, sin embargo puedo dar fe que en las áreas de currículo, postgrado e investigación se trabaja bajo el Plan Estratégico, lo mismo no puedo opinar de la Gestión de Recursos Humanos el cual no ha presentado avances.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Indiscutiblemente voluntad política y recursos, el Plan estratégico esta aprobada por el Consejo Universitario, de tal manera que considero que debe tener mayos impulso por parte de las Autoridades, para lograra el cambio en la gerencia y la transformación universitaria que tanto se anhela. Se hace lo que se puede.

INFORMANTE CLAVE Nº 2

FECHA DE LA ENTREVISTA: Lunes 27 de junio de 2011

HORA: 02:30 PM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

El Plan Estratégico que yo sepa surgió hace mucho tiempo, creo que fue aprobado cuando estaba el Doctor Paris como Rector de la UCV, año 2005.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

Ni idea quienes intervinieron.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

Leyendo el documento de Bajo Seco, responde: Profundizar en la Flexibilidad Curricular; Fortalecer la Investigación y el Postgrado; Elevar cualitativa y cuantitativamente nuestra contribución a la sociedad, promoviendo servicios, productos y soluciones basados en el conocimiento: Gestión del conocimiento; conservar u mantener nuestro patrimonio edificado para un mejor Ambiente y asegurar una mayor seguridad del campus universitario; desarrollar y mejorar la plataforma tecnológica y los servicios de apoyo a la gestión académica-administrativa de la institución; acordar e instrumentar los incentivos al personal académico, administrativo y obrero en función de éstos procesos de mejora de nuestra institución.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Indudablemente, aquí en la Facultad de Medicina estamos cumpliendo con la parte curricular, los otros aspectos como plataforma tecnológica, seguridad e incentivos son muy pocos los avances que puedes destacar.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

Muy mala, muy poca, muy escasa. Particularmente yo pienso, que el problema del Plan Estratégico, es que el Plan Estratégico lo elaboraron gentes tan inteligentes, que no han logrado colocarlo fácil y digerible a la comunidad universitaria, ese mapa al que llamo "albóndigas con espaguetis", es muy complicado, sumamente complicado, entonces, uno de los

problemas es eso que se ve muy complicado y por eso mucha gente no se ha unido al Plan Estratégico.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Nosotros hemos tratado de inculcar sobre todo la flexibilidad curricular, los cambios curriculares, algunas políticas de postgrado e investigación, hemos apoyado todo esto.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

Si no lo conoces como lo aceptas.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

Aquí se ha avanzado muy poco, yo pienso que nosotros hemos avanzado muy poco con el plan estratégico. El problema es que, no se me parece que el Plan Estratégico es como algo exotérico, tan intangible, tan difícil, mientras tu no lo veas fácil de ejecutar, veas alguna estructura, yo creo que será difícil que el Plan Estratégico pegue en la Universidad. A mi me costo te advierto, la parte curricular, la parte administrativa, todavía no lo logro entender. Yo creo que deberíamos estar todos hacia la misma metas, es decir, nos enfocamos en la parte tecnológica, pues todos vamos hacia allá. La flexibilidad curricular, que yo creo que es muy necesaria, porque la universidad ha cambiado y ha cambiado en el mundo. El Plan Estratégico, muy poca gente lo comparte, muy poca gente lo conoce, muy poca gente lo entiende. Por ejemplo tú me dices Plan Estratégico y yo me quedo pensando, yo que asisto a reuniones, al propio Consejo Universitario, no lo logras asimilar al día-día, lo ves como algo que esta muy arriba, muy difícil y muy complicado; o sea que debo hacer yo, no lo se; a debo apoyar la parte tecnológica, la apoyamos. La parte curricular, pues damos todo el apoyo para que se lleves a currículos basados por competencias, currículos abiertos, flexible, en espiral, eso lo estoy haciendo yo, pero no veo que eso tenga un hilo conductual donde se vea desde arriba hacia abajo. Yo creo que cada quien esta haciendo lo que cree que debe hacer según las características propias de su Facultad.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Si yo no creo en algo no puedo apoyarlo... la difusión. El problema del Plan Estratégico, primero no se entiende, segundo no ha bajado, tercero no se ha desarrollado y cuarto, si tú n crees en algo no lo apoyas.

NOTA: PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA EL DECANO SE APOYÓ DEL INFORM PRESENTADO EN LA REUNIÓN DE BAJO SECO.

INFORMANTE CLAVE Nº 5**FECHA DE LA ENTREVISTA:** 29 de junio de 2011**HORA:** 10:40 AM*1. ¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

En el año 2005 y surge por la necesidad que tiene la Universidad de transformarse, adaptarse a los nuevos tiempos, por todas las presiones que se tienen, de organizarse, para poder mejorar todas las fallas que se tienen en forma planificada.

2. ¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?

Allí intervinieron el Decano, la Coordinadora General, yo como Coordinadora Administrativa, estuvimos todos, los directores de Escuela, las autoridades. Se contrató un guía, un especialista, un planificador, un asesor; que fue el mismo asesor que guió el plan de la Universidad, entonces, en función del plan de la universidad se hizo el de la Facultad.

3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?

Era básicamente, yo ni siquiera estudié para contestarte esto; recuerdo que tenían que ver con infraestructura, en actualización de equipos, tecnológica, curricular y de recursos humanos.

4. Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?

Yo creo que eso está detenido, eso llegó a la aprobación del Consejo de Facultad, se aprobó llevarlo a cada Escuela, para que cada Escuela se adaptara al plan estratégico de la Facultad, sin que cada Escuela hiciera su plan, ya que en ese momento no se consideraba necesario, pero sí que se diera. Cada Escuela debería tener presencia en la Comisión de la Facultad, pero no. Hasta allí llegamos, nunca supimos que paso en las Escuela, si nombraron, si no nombraron.

5. ¿Cuál ha sido su difusión?

Viendo los resultados, creo que no ha sido buena, porque, yo creo que a nivel del personal de las Escuelas, de los profesores, profesores todo el mundo, el personal que lleva adelante el trabajo diario, en las cátedras, no se

sabía nada y no se sabe todavía; los que íbamos a las reuniones si sabíamos. No hubo una gran difusión o no fue la adecuada.

¿No hubo o no hay?

No hay, no hay, ahorita no hay.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Bueno en principio correspondió, que lleváramos adelante esto, que estimuláramos a las personas para incorporarse con el plan estratégico y me imagino que han debido tener también un papel en la difusión y el seguimiento, pero como tampoco después de arriba hubo cambio de gestión, aquello se quedó, no convocaron más, dificultades o mejor dicho diferencias entre las autoridades, tanto rectorales como decanales, hizo que no hubiera cohesión.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

No era buena, inclusive cuando estamos activos con eso, la gente decía: “¿qué es eso? ¿para qué y por qué?”, no fue muy aceptado, solamente un grupito fue el que se entusiasmó, los que estaban en el área de influencia de nosotros, los conocidos de los que estábamos allí.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

A que se puede concluir si no hubo un plan estratégico, si no lo puedes medir, porque no se llegó a concretar, el conocimiento de ese plan fue escaso. A veces uno habla, que no podemos hacer esto porque no tenemos la infraestructura, pero el día a día te lleva a seguir trabajando así no tengas la infraestructura, o no tengas la actualización curricular, nada tienes que seguir. De vez en cuando alguien trata, pero nadie lo sabe. Yo pienso que estamos igual.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

En primer lugar, hubo una comisión a nivel central que se reunía periódicamente, a la cual asistíamos y debíamos transmitir la información, se decían en los consejos pero no llegaba a todas partes. No se motivó a la

gente de forma suficiente ni se hizo el seguimiento, porque si lo hubiésemos hecho fueran otros los resultados. A lo mejor si se está trabajando en eso, pero no se sabe. Yo creo que si se volviera a activar esto, si nos reuniéramos, el Decano y el equipo decanal, con los directores o representantes de las escuelas, en cualquier lugar, para analizar la situación del plan estratégico y posibles acciones, o decidir si seguimos o no seguimos.

INFORMANTE CLAVE Nº 8

FECHA DE LA ENTREVISTA: 01 de julio de 2011

HORA: 9:00 AM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

En el 2002, yo era en ese momento Director de la Escuela Vargas, teníamos una comisión de Planificación Estratégica, 2002-2005, empezamos definiendo la visión y la misión, cuál sería el proyecto del deber ser de la Escuela de Medicina José María Vargas en ese momento, ahora yo no sé si eso lo hicieron las otras Escuelas.

Ahora aquí en la Facultad cuando asumí la Dirección de la comisión, hace 3 años, igual comenzamos con la misión y visión, qué era la Comisión y a donde quería llegar, su estructura, realizamos un análisis a cada unidad, control de estudio, administración, archivo, biblioteca.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

De verdad no lo sé específicamente, lo que sí te puedo decir, es que como Director de la Escuela trabajamos y nos organizamos para la elaboración de nuestro Plan Estratégico.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

Se plantearon diferentes líneas, una que tiene que ver con la docencia y currículo, evaluando el existente, y de acuerdo a las observaciones realizadas que justificaron los cambios curriculares, otro era en la parte de investigación, básica, clínica, aplicada e integrar los laboratorios de investigación de la Escuela; otro aspecto es el que podemos llamar como gestión administrativa, este pasaba desde la revisión del organigrama, como estaba estructurada la Escuela, en cuanto a sus diferentes unidades, dependencias y la función que corresponde a cada una, hasta todos los trámites administrativos, los trámites a nivel de personal, como se realizaban y como se podían hacer de forma más expedita; otro aspecto que también se trataba era la proyección de la Escuela en la Comunidad en las actividades de extensión. En el plan estratégico unos de los aspectos fundamentales era

el de elevar la capacidad instalada de la Escuela, en cuanto a: auditorios, aulas, laboratorios de investigación, soporte a la docencia, como lo es la biblioteca y fundamental era la relación profesor-alumno y fundado para saber cuánto podría ser nuestra matrícula, entonces para saber qué recursos necesitamos, materiales y humanos se requieren para satisfacer la demanda de las diferentes cohortes, en ese momento la Escuela tenía 660 estudiantes, hoy tiene 800 estudiantes. Para darte un ejemplo Patricia, en nuestros grandes salones, los auditorios caben 200 estudiantes, hoy en día se sientan en las escaleras. El plan estratégico debería analizar los cambios que se puedan dar a largo plazo y de acuerdo a los lapsos de tiempo. Actualmente en la Comisión, estamos trabajando con varias líneas: docencia y currículo: estamos tratando de cambiar nuestros programas por competencia, eso no está aprobado, sin embargo te aseguré que en cada uno ya están trabajando en esta línea. Formación docente: llevamos 16 talleres a tal fin y si no tenemos convocatoria, vamos a las sedes, porque tenemos cursos en otros hospitales. Otra línea es la investigación, en este aspecto estamos tratando de vincularnos con la Facultad, manteniendo un representante en las reuniones de la Coordinación de Investigación; así como vale la pena resaltar el apoyo que tenemos desde la comisión curricular de la Facultad, para alcanzar la reforma por competencia. Otra la tecnología, con el profesor Arrechdera estamos tratando de establecer líneas de comunicación directa con las diferentes sedes. Una línea muy importante es la de gestión del recursos humano, efectivamente no tengo las competencias para otorgar aumentos salariales, sin embargo velé por ayudar a través de capacitación, reclasificación; apoyar a nuestro recurso humano en lo que se pueda, motivarlos para que hagan cursos, postgrados.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Creo que a groso modo te he dado un avance de la Comisión en cuanto a las líneas estratégicas definidas.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

La Difusión, eso sí es un logro, en cuanto a la línea de investigación a través de la publicación de nuestros trabajos especiales de investigación, entonces en esta gestión creamos el boletín digital y la revista digital de postgrado,

porque creemos que es una motivación en que todos los trabajos especiales de grado, estén en la red, previa autorización, y en todas partes del mundo conozcan lo que aquí se hace. es una relación “dando y dando”, es hacerlos sentir actores de la comisión.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Como parte del equipo decanal, que dirige la Facultad de Medicina, siento que busco encaminar a la Comisión y a la Facultad, hacía el logro de las metas, pese a la gran cantidad de limitantes. Como equipo compartimos las propuestas y entre todos buscamos las estrategias.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

Favorable, muy favorable. Es recibido con beneplácito.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

El plan estratégico te indica a donde quieres llegar y cómo lo vas hacer, que queremos hacer y cómo lo vamos hacer, partiendo de una evaluación inicial. Estamos pensando en realizar una encuesta para ver como se perciben estas líneas, tenemos la idea pero aún no la hemos materializado.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Una debilidad del Plan Estratégico es lo que tiene que ver con lo organizacional, la mayoría de los que estamos en cargos directivos-gerenciales, no tenemos esa formación administrativa para gerenciar. Existen muchas limitaciones financieras y presupuestarias. Además de las socio-económicas que vive el país.

10. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Una debilidad del Plan Estratégico es lo que tiene que ver con lo organizacional, la mayoría de los que estamos en cargos directivos-gerenciales, no tenemos esa formación administrativa para gerenciar. Existen muchas limitaciones financieras y presupuestarias. Además de las socio-económicas que vive el país.

INFORMANTE CLAVE Nº 4

FECHA DE LA ENTREVISTA: Martes 18 de octubre de 2011

HORA: 01:08 PM

1. *¿Cuándo y por qué surge el Plan Estratégico?*

Yo tengo conocimientos cuando surge el Plan Estratégico de la UCV, que fue cuando el Profesor García Larralde era Vicerrector Administrativo para terminar un período de 2 años que había dejado vacante que Profesor Mariño, o sea que eso sería entre el 2002 y el 2004, allí surgió el de la Universidad; y el de la Facultad de Medicina creo que esta inmerso en ese marco. Es lo que creo, no he visto un Plan Estratégico así, hay un organigrama que se formuló cuando la Profesora Elizabeth Marval era Vicerrectora Administrativa que tenía un organigrama institucional de la Facultad de Medicina, pero eso es distinto a tener un Plan estratégico.

2. *¿Qué personas intervinieron en la elaboración del Plan Estratégico?*

¿El Plan estratégico existe? Te diría mentira Patricia si te digo quienes intervinieron.

3. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos?*

Si son los objetivos enmarcados dentro de los lineamientos del plan estratégico, sí. Hablaba de la transformación primero de los ejes cuniculares, había departamentalización, creo que había eliminación de las Cátedras y sustitución por Departamentos. Había también un proyecto de crear un Vicerrectorado de Extensión, y la propuesta de que a lo mejor el Vicerrectorado Administrativo podría desaparecer y ser nada más que la Administración de la Universidad, esa eran más o menos las visiones que se tenían para ese momento.

4. *Actualmente, ¿cuál es la situación del Plan Estratégico?*

Si tu me dices que existe, debo decirte que está en el mismo punto. Durante esta gestión no se ha cambiado nada y estamos digamos que impactados por el tema presupuestario, por lo menos la comisión curricular no ha podido

avanzar con el tema de la departamentalización y con el cambio de la pemsa de estudios. Allí se hablaba algo de la pertinencia social del médico, que habían que cambiar una cantidad de asignaturas que eran muy científicas por otras más prácticas, con la atención primara en salud, pero hasta ahora nada de eso se ha podido hacer.

5. *¿Cuál ha sido su difusión?*

Yo diría que muy nula, muy poca difusión, muy poca. Si yo mismo te estoy diciendo que no conozco cual es el meollo de la situación.

6. *¿Qué papel han tenido las autoridades de la Facultad de Medicina en el Plan Estratégico?*

Bueno, por lo menos en la gestión de nosotros, la verdad es que no hemos hecho difusión del mismo, la verdad es que si eso se aprobó en Consejo de Facultad en la gestión anterior, no hemos hecho difusión del mismo; pero todo debe estar atado al mismo tema, al tema presupuestario. Yo si recuerdo que la Profesora Marval lo último que hizo cuando terminó su gestión como Vicerrectora Administrativa en el año 2008, fue entregar el Manual Organizacional con Normas y Procedimientos y allí está parte del Plan Estratégico para la Universidad y para todas las Facultades, pero hasta allí quedó eso, ya que comenzaron todas las limitaciones para reproducción, para digitalizar.

7. *¿Cómo calificaría la aceptación de la comunidad de la Facultad de Medicina ante el Plan Estratégico?*

Bueno en términos de aceptación, yo estoy seguro que la Facultad, si eso es un autobús en el que hay que montarse, la Facultad se montaría, con todas las dificultades para hacer las transformaciones, pero esta es una de las Facultades más difíciles que hay, sobre todo las escuelas médicas, hay una resistencia la cambio natural y cuando tu le trates de implementar, por ejemplo, la departamentalización de Cátedras eso será muy difícil de aceptar, esto tiene que ver con la concepción medieval de la Universidad Central, que tenemos la misma estructura desde el año mil setecientos y tanto, cuando había Cátedras en Francia y España, pero la Universidad Complutense en Madrid tenía la estructura de Cátedras y a partir de los años 70 acabó con las Cátedras y todo se departamentalizó y tenemos estructuras

como la de la Universidad Simón Bolívar donde lo que existen son Departamentos, no existen Cátedras.

8. *Si evaluamos la gestión de la Facultad de Medicina, antes y después del Plan estratégico, ¿a qué conclusión se podría llegar?*

No, de verdad que no, porque no hemos trabajado eso, no se ha discutido eso.

9. *¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado en la aplicación del Plan Estratégico?*

Hay dos obstáculos; uno, la resistencia natural al cambio de las personas, que tu les digas que tienes que trabajar más con el mismo salario y con las mismas dificultades; hay una resistencia al cambio que es natural, a menos que tu le ofrezcas algún incentivo a ese profesor, como puede ser por ejemplo, que el profesor sepa que tiene un semestre que trabajará muy, pero muy intensamente, pero el siguiente lo dedicará a la investigación. Y la otra es financiera, mientras no haya nada presupuestado para eso, no va a avanzar, es imposible avanzar, porque todo ese cambio requiere dinero. Yo diría que es un problema humano, que es la resistencia al cambio y un material, que es el financiero.

Mil gracias por su colaboración Profesor.

De verdad siento que no te estoy ayudando para nada.

No se preocupe, su información es muy valiosa.