

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA. CASO: UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

CARLOS EDUARDO FALCÓN CHIRINOS  
Escuela de Educación  
Universidad Central de Venezuela  
cf.ucv182@gmail.com  
Caracas-Venezuela

RESUMEN: Con el interés de analizar el Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela y valorar la capacidad de influencia que dicho plan ha tenido sobre la gestión académico administrativa de la referida institución, esta investigación se propuso describir las características del mismo, evaluar y comprender las categorías derivadas de su diseño e implementación y establecer los niveles de avances logrados. Se trata, entonces, de una investigación de campo, de tipo descriptivo, con diseño de instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos que se utilizaron para el registro y análisis de datos provenientes de documentos oficiales, así como también fueron aplicados a informantes clave involucrados en el proceso de formulación y gestión del Plan Estratégico y con los evaluadores institucionales encargados de emplear la matriz de medición de logros e impactos, construida a tales efectos. Los resultados arrojados, luego del análisis de datos, evidencian la existencia del Plan y Mapa Estratégico de la UCV, 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, entre otros. Los hallazgos realizados apuntan a la necesidad de concretar la implementación de la cultura de la planificación en las instituciones de educación universitaria, en donde más allá de construir planes y mapas estratégicos, éstos sean debidamente ejecutados, permitiendo el desplazamiento entre sus estados actuales que caracterizan su misión y los proyectados que se idealizan en su visión organizacional.

PALABRAS CLAVE: *Planificación Estratégica; Universidad; Gerencia; Gestión.*

STRATEGIC PLANNING IN THE VENEZUELAN UNIVERSITY  
CASE: CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA

ABSTRACT: Aiming to analyze the Strategic Plan of the Central University of Venezuela (UCV) and to value the influence capacities said plan has had on the institution's academic and administrative management over time, this research paper describes its features, evaluates and explains the categories stemming from its design and application and clearly establishes the extent of all achieved advancements related to it. Therefore, this is a descriptive field study with a design of collection tools of both qualitative and quantitative data for registering and analyzing information contained in official documents. These aforementioned tools were also submitted and applied to key informants who actively participated in the formulation and management processes of the Strategic Plan as well as to institutional evaluators charged with implementing the achievements and impact measuring matrix created to such an end. The results yielded by the data analysis show the existence of the Strategic Plan and Map of the UCV, highlighting the absence of tactical and operative projections for them, the negative perception of the plan's execution, the lack of clear leadership, communication deficiencies and the negative impact of the academic and administrative community not collectively appropriating the UCV's space and proper management, among other aspects. The gathered findings point towards the need to crystallize the implementation of a better planning culture within university education institutions that goes beyond the crafting of strategic plans and maps and actually ensures their execution, thereby allowing the joint and collective advance of all the current elements that characterize its mission, as well as the ideal elements contained within the organizational vision.

KEYWORDS: *Strategic Planning; University; Management.*

### *Introducción*

Hasta hace algunos años la gestión de las universidades no se basaba en la planificación, sino que estaba orientada por políticas de corto plazo para responder a los problemas coyunturales y a las crecientes demandas y complejidades de su entorno. Las autoridades y expertos de la Universidad Central de Venezuela (UCV), conscientes de lo anteriormente expuesto, utilizan la planificación estratégica como herramienta que les ha permitido orientar el crecimiento como organización de servicio educativo, con un estilo de dirección definido por los principios rectores institucionales y bajo un modelo de gestión que parte 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” (Angarita y Nieves, 2007: 58); lo expuesto es, entre otras particularidades, el convencimiento pleno de que el futuro traerá retos y transformaciones importantes y que la institución debe anticiparse a ellos. Todo esto comenzó a plantearse desde el año 2005 con la aprobación del primer Plan Estratégico de la UCV.

Sin embargo, más allá de los resultados parciales presentados entre los años 2009 y 2010 por la Comisión Central de Planificación Estratégica de la UCV, no parece existir un registro sistematizado de los avances del Plan Estratégico UCV, o al menos del proceso de seguimiento que ha debido hacerse a cada una de las Facultades y Dependencias; de igual manera, encontramos la falta de estudios que midan el nivel de influencia que la implementación de este Plan ha tenido sobre el modelo de gestión y gerencia institucional, por lo que se desconoce el alcance, que en términos de transformación, mejoramiento y adaptación al cambio se ha logrado a través de la consecución de las metas y objetivos trazados en el mismo.

La carencia de información sobre la evaluación de los resultados –referidos en el sentido de su influencia e impacto– de los procesos de gestión y gerencia institucional en el caso de la UCV, debilitan la posibilidad de detectar los errores y aciertos presentes en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico; por ende, desvirtúa el proceso medular de la Planificación Estratégica como herramienta para el crecimiento organizacional y disminuye las posibilidades de mejora en plazos inmediatos o posteriores.

A tales efectos, la presente investigación pretende analizar el Plan Estratégico 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 comprender el impacto que el uso de la planificación estratégica ha tenido sobre la gestión institucional y sus implicaciones en este caso particular, objeto de estudio.

### *Andamiaje teórico*

La conducción de las Instituciones de Educación Universitaria contemporáneas, demandan habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimientos y liderazgos académicos adecuados. La gestión universitaria se ha tornado con el tiempo en una actividad estratégica para salvaguardar, en términos racionales, el futuro de las instituciones de educación universitaria, en vista de que el perfil del gerente (autoridades), depende del contexto local o nacional en el que se circunscribe. Según Belloso (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 los impulsa a transformarse, renovarse constantemente, por exigencias interna y externa del propio sistema educativo, donde confluyan el poder analítico-explicativo y la responsabilidad tanto ética como social, donde las personas, la sociedad y el ambiente sean lo prioritario.

Según la Universidad de Cádiz, gestionar el conocimiento en las instituciones de educación universitaria 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” (2004:

3). En este sentido, se entiende que la gestión gerencial basada en el enfoque gerencial del conocimiento, es el que más se adapta a lo complejo del ámbito universitario. Al respecto, Aular (2008) apunta que la gestión se ha definido como la acción y el efecto de administrar a fin de alcanzar un propósito. En este sentido, hoy día ante los problemas arduos que se presentan organizacionalmente, los mismos no pueden resolverse con de manera individual sino con el concurso de varios expertos en una misma dirección de acción y en sintonía con la visión y la misión organizacional.

El entorno cada vez más complejo y dinámico de la educación universitaria, exige decisiones de mayor riesgo de los equipos directivos de las universidades. Un factor importante es la disponibilidad de información 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 de compromiso social y de desarrollo sostenido, tienen implicaciones para las instituciones de educación universitaria; en consecuencia, 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 su vinculación con la producción de bienes y servicios (Aular, 2008).

A partir de lo anteriormente expuesto, aceptamos que la planificación es un proceso gerencial primordial que contextualiza a las Instituciones de Educación Universitaria en un entorno cada vez más exigente y cambiante, es imprescindible ahondar en la Planificación Estratégica como herramienta guía para el necesario cambio de gestión académico-administrativa, pensada desde un estilo gerencial en función de su entorno, que se amolde a su lógica estructural-funcional, cree valores, trace un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute, lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas.

## *Método*

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Este trabajo se estructuró como una investigación de campo, de tipo no experimental, con rasgos transversales y transeccionales, nivel descriptivo y fue desarrollada bajo en el enfoque realista-mixto, implementando estrategias metodológicas cuali y cuantitativas. Para la recolección de datos se contó con tres herramientas, a saber:

Entrevista a Informantes Clave: Aplicadas a todo el staff directivo de la UCV, incluyendo a las autoridades rectorales, decanales, representantes estudiantiles y a los coordinadores de la Comisión Central de Planificación Estratégica.

Lista de registros y observación para el análisis de contenido: Facilita observar del Plan Estratégico de la UCV, sus características cuali-cuantitativas a objeto de describirlos.

Matriz de Evaluación y Medición de Impacto: Para la evaluación y medición del impacto se diseñó una matriz de doble entrada en donde se conjugan los elementos teóricos referidos a las dimensiones y sub-dimensiones correspondientes a la variable de estudio en combinación con un registro evaluativo de carácter cuali-cuantitativo que permitió valorar el estado de avance y logro de los lineamientos, proyectos y objetivos estratégicos trazados por la UCV en su planificación. Este instrumento fue empleado por un grupo de evaluadores institucionales, compuesto por un profesor universitario, una empleada administrativa, un miembro del personal de servicio y una estudiante de la UCV, quienes tuvieron acceso a toda la data e información recabada en la lista de registros, además de las entrevistas procesadas, más de 150 documentos oficiales (publicaciones periódicas de la UCV, Actas de los Consejos de Escuelas, Facultades y Universitario, notas de prensa, archivos institucionales), documentos internos de la Comisión Central de Plan Estratégico, entre otros, lo cual permitió crear el instrumento, procesado estadísticamente y transformado en datos cuantitativos que sirvieron para medir logros en las actividades claves, determinando el impacto de los lineamientos y objetivos del Plan Estratégico sobre el modelo de gerencia y gestión institucional.

Esta variedad de instrumentos permitió enriquecer la presente investigación y esclarecer, con mayor certeza, la validez de criterios en aquellos casos donde se asumía el trabajo con uno solo.

### *Productos de la investigación. Algunos resultados destacables*

#### SOBRE EL MAPA Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UCV

El Plan Estratégico fue diseñado por un grupo de especialistas y promocionado en toda la comunidad universitaria desde el año 2005 hasta el 2011. En su diseño se han incluido la misión y la visión institucional, los lineamientos estratégicos, los factores de éxito, los objetivos y metas; cabe destacar que carece de planes de acción, cronogramas de actividades, asignaciones de responsabilidades y de un sistema de indicadores de medición de logro e impacto para su evaluación; esta situación la encontramos en los diseños de la propia lógica institucional de la UCV como en la racionalidad de sus once facultades. Este Plan se divulgó a través de los medios más accesibles a la Comunidad Universitaria; el contenido de la información sobre el diseño fue en extremo general, faltó aclaratoria sobre su implementación o avance. Existen los llamados mapas estratégicos en donde se representan gráficamente el recorrido y los movimientos que debe hacer la institución para desplazarse desde su estado actual hasta el estado ideal expuesto en la visión de la universidad idealizada; sin embargo, estos suelen percibirse como complejos y poco didácticos. Pareciera ser que el Plan Estratégico existe pero no ha logrado permear en la estructura, funcionamiento y vida de la Institución.

SOBRE LOS NIVELES DE EJECUCIÓN, LOGRO E IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UCV

Lo referido al desarrollo de los lineamientos y objetivos estratégicos del Plan, se tiene que los niveles de ejecución, o implementación de las actividades claves, o factores claves de éxito, que proceden de cada uno de ellos, refleja el promedio de las de respuestas de los entrevistados en relación a una escala que va desde “nada” ejecutado hasta “completamente” ejecutado; dicha escala mide el grado o nivel de ejecución de los objetivos estratégicos delineados en el Plan Estratégico de la UCV y desglosados en las llamadas actividades claves o factores claves de éxito, cada uno de los grupos ciñe sus actividades a su respectivo objetivo.

A juicio de los actores sociales que llevaron a cabo la evaluación, los seis objetivos que se desprenden de los lineamientos estratégicos del Plan se ubican en el nivel “poco ejecutado”. De estos resultados destaca el hecho de que a pesar de hallarse en niveles bajos de ejecución, los objetivos referidos al mejoramiento de la plataforma tecnológica y el rediseño curricular son los que poseen un promedio de respuestas más alto, mientras que la materia de incentivos a la comunidad universitaria y el fortalecimiento de la investigación son los que refieren puntajes más bajos, aunque evidentemente las diferencias se expresan en apenas décimas. Las posiciones intermedias son ocupadas por la modificación del *campus* en un espacio sustentable y por la ampliación de las relaciones entre la universidad con su entorno circundante. Todo lo anterior se puede evidenciar en la Tabla 1.

Objetivos Estratégicos	PROMEDIO DE EJECUCIÓN	Nivel de Ejecución					
		NADA	POCO	A MEDIAS	MUCHO	COMPLETAMENTE	
Rediseñar los currículos 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.	0,89	POCO	33%	44%	22%	0%	0%

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.	0,71	POCO	43%	43%	14%	0%	0%
Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y Dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnologías 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.	1,00	POCO	40%	40%	0%	20%	0%
Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado, CUC, Maracay, núcleos y estaciones experimentales), en patrimonios sustentables y seguros. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.	0,75	POCO	50%	25%	25%	0%	0%
Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la Comunidad Universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.	0,60	POCO	60%	20%	20%	0%	0%
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.	0,67	POCO	33%	67%	0%	0%	0%

Tabla 1: Evaluación Promedio de la Ejecución de los objetivos del Plan Estratégico de la UCV

Es importante hacer notar que hasta el año 2014, han transcurrido casi nueve años desde la aprobación del Plan Estratégico de la UCV, por parte del Consejo Universitario, y resulta alarmante que los niveles de ejecución de los objetivos se valoren de forma tan disminuida, lo cual se deriva de la escasa implementación de las actividades claves para el éxito del Plan Estratégico.

Una valoración como la obtenida refleja que la implementación del Plan Estratégico de la UCV ha sido claramente decepcionante, dada la incapacidad operativa de la Institución para ejecutar y dar cabal cumplimiento a las actividades mínimas indispensables que garanticen la consecución de los objetivos estratégicos

trazados en dicho Plan. Esta situación se correlaciona con la no existencia de planes de acción, ni de responsables por áreas de ejecución y la evidente falencia de un sistema de indicadores de gestión que facilitarían la supervisión, monitoreo y control de los procesos necesarios para llevar a cabo eficiente y eficazmente la implementación de las actividades claves previamente identificadas.

Ahora bien, en aras de determinar cuáles fueron los objetivos con mayores niveles de logro en relación a las metas propuestas, se procedió a agrupar los mismos dependiendo del objetivo del cual derivan y se obtuvo los resultados que se describen en la Tabla 2:

Objetivos Estratégicos	Porcentaje de Ejecución de las Actividades Claves por Objetivo Estratégico	
Rediseñar los currículos 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.	56%	Ranking: 1
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.	27%	Ranking: 4
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.	40%	Ranking: 3
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.	42%	Ranking: 2
Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.	0%	Ranking: 5
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.	0%	Ranking: 6

Tabla 2: Porcentaje de Logro de las Actividades Claves por Objetivo Estratégico

En primer lugar, el objetivo estratégico correspondiente al lineamiento *Flexibilidad Curricular* presenta un 56% de las metas propuestas como “alcanzadas”

o “logradas”, lo que pareciera estar en contradicción con la ejecución de actividades claves, que para este objetivo fue catalogada como “Poco Ejecutado”; se infiere que esto se debe a que las metas de este objetivo se perciben como acciones concretas que no se han materializado de manera tangible; es decir, aunque se haya avanzado en reuniones, rediseños de currícula, revisiones, experiencias de formación, incorporaciones y modificaciones en estructuras académicas, entre otras, el gran resultado que debe tender a la actualización curricular de los programas de estudio y su migración al modelo de competencias académicas de formación profesional no se ha ejecutado; por ende, el esfuerzo que se hizo en las metas logradas no es suficiente para evidenciar la consecución óptima del objetivo propuesto.

En segundo lugar, se ubica el objetivo correspondiente al lineamiento estratégico *Gestión Ambiental*. Las actividades propuestas para la recuperación de algunos espacios físicos, de infraestructura, obras de arte y patrimonio –además del registro detallado y sistematizado de las acciones vandálicas que se presentan en el *campus*–; el desarrollo de normativas para el uso de espacios y bienes académicos y culturales; la incorporación de medidas de seguridad para disminuir el tráfico y consumo de estupefacientes dentro del *campus*, por mencionar estas entre otras, han sido significativas para el logro del 42% de las metas planteadas. Sigue siendo un porcentaje de logro bastante bajo si consideramos que ya han pasado diez (10) años desde el establecimiento de las primeras metas respecto de este lineamiento y casi seis (6) desde su reestructuración.

En la tercera posición, se encuentra el objetivo estratégico perteneciente al lineamiento *Gestión del Conocimiento*; presenta un 40% de sus metas logradas, destaca la visibilidad de la producción académica de la UCV a través de sus repositorios virtuales y demás plataformas tecnológicas, el desarrollo del sistema de educación a distancia mediado por las TIC y algunos leves intentos de sistematización de procesos administrativos y académicos para el buen funcionamiento institucional. Aunque el nivel del logro se encuentra por debajo de la mitad, las metas alcanzadas en relación a este objetivo comienzan a dar sus frutos y se nota en la calificación positiva que la Universidad Central de Venezuela ha obtenido en distintos *rankings* universitarios de la región y del mundo en fechas recientes.

El cuarto lugar le corresponde al objetivo adscrito al lineamiento denominado *Plataforma Tecnológica y de Información* con un 27% de sus metas logradas; este objetivo es clave para el desarrollo de otros lineamientos estratégicos como el de *Gestión de Conocimiento*. Ahora bien, la puesta en marcha de estas actividades claves del cumplimiento de sus metas hallan tremendo obstáculos en la disponibilidad presupuestaria; los altos niveles inflacionarios que se registran en el país, específicamente, en el encarecimiento de los productos de alta tecnología, además de la rápida obsolescencia de éstos, son situaciones que retrasan, considerablemente, la capacidad de respuesta institucional respecto de las metas propuestas.

El quinto y sexto lugar, lo ocupan los objetivos correspondientes a los lineamientos *Política de Incentivos e Investigación y Postgrado*, los cuales presentan valores nulos como logros de las metas propuestas.

Es imperativo recordar que las metas consideradas para esta medición estaban pautadas para los años 2009-2011; en ese entonces no se alcanzó el logro de las mismas y en fechas actuales pareciera no haber evidencias formalmente sistematizadas que permitirían las variaciones considerables en estos resultados. Otro de los elementos valorados fue el impacto que las metas logradas de cada uno de los objetivos estratégicos hayan tenido sobre el funcionamiento de la vida institucional. La Tabla 3 muestra los valores logrados:

Objetivos Estratégicos	Código	Impacto	
Rediseñar los 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.	1	1,67	Medio
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.	2	1,29	Bajo
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.	3	1,40	Bajo
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.	4	1,50	Medio
Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.	5	2,00	Medio
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.	6	1,33	Bajo

Tabla 3. Medición de Impacto de los Objetivos Estratégicos sobre la UCV

Parece ser que los objetivos con impacto medio sobre el funcionamiento institucional y el modelo de gestión universitaria son aquellos referidos a los lineamientos *Política de Incentivos, Gestión Ambiental y Flexibilidad Curricular*. Las respuestas

corresponden con el hecho de que los mencionados objetivos son los que tienen una mayor participación y movilización de la comunidad universitaria, aun y cuando su ejecución haya sido escasa y el logro de sus metas deficiente; las actividades claves y metas diseñadas para estos objetivos, involucran a un mayor número de participantes en todos los niveles de la estructura universitaria; por ende, se aprecian como de mayor impacto en contraposición a los objetivos orientados hacia la *Gestión del Conocimiento, Investigación y Postgrado y Plataforma Tecnológica y de Información*.

Pudiera prestarse a confusión la relación “logro de metas” e “impacto” de los objetivos. Es necesario aclarar que la medición estadística arrojó resultados tendientes a explicar que la correlación entre estas dos variables es negativa (-0,18); significa que el logro o no de las metas planteadas en cada uno de los objetivos no está directamente relacionado con la percepción del impacto que la comunidad universitaria pueda tener en relación a la capacidad de influencia del mismo en el modelo de gestión institucional, tal y como se evidencia:

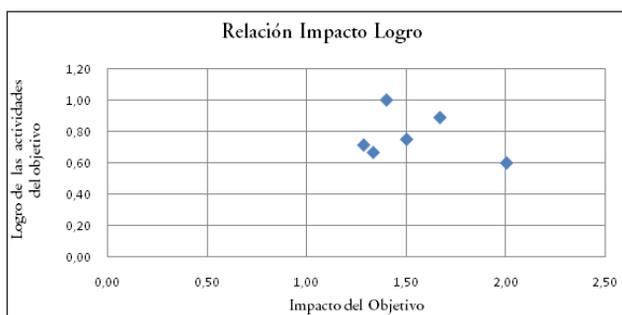


Figura nº 1. Correlación negativa entre “impacto” y “logro” de los objetivos estratégicos

Un ejemplo de este fenómeno puede evidenciarse en el caso del lineamiento *Política de Incentivos*; este presenta niveles bajos de ejecución y logros nulos; sin embargo, se percibe como el de mayor impacto. Esto puede deberse a que durante los últimos años de funcionamiento institucional, la comunidad de la UCV ha tenido que agruparse y desarrollar acciones intergremiales e intersectoriales para hacer frente a toda una serie de problemáticas relacionadas a las reivindicaciones laborales, salariales, de providencias estudiantiles, lucha por la autonomía universitaria, lucha contra la inseguridad en el *campus*, lucha por la democracia y la reinstitucionalización del país, entre muchas otras, que han generado espacios de interacción y de acercamiento entre los distintos grupos y actores sociales que hacen vida en la universidad, donde se han producido acciones que se aproximan a las propuestas del Plan Estratégico para esta área; por ende, la percepción de su impacto sobre la institución es mayor.

## A modo de conclusión

### DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Abordar el tema de la Planificación Estratégica en la UCV implica involucrar los distintos actores sociales, junto con sus visiones y prácticas, que coexisten en cada uno de sus espacios académico-administrativos; tal vez, este hecho sea su mayor fortaleza, aunque también su principal debilidad; véase a continuación:

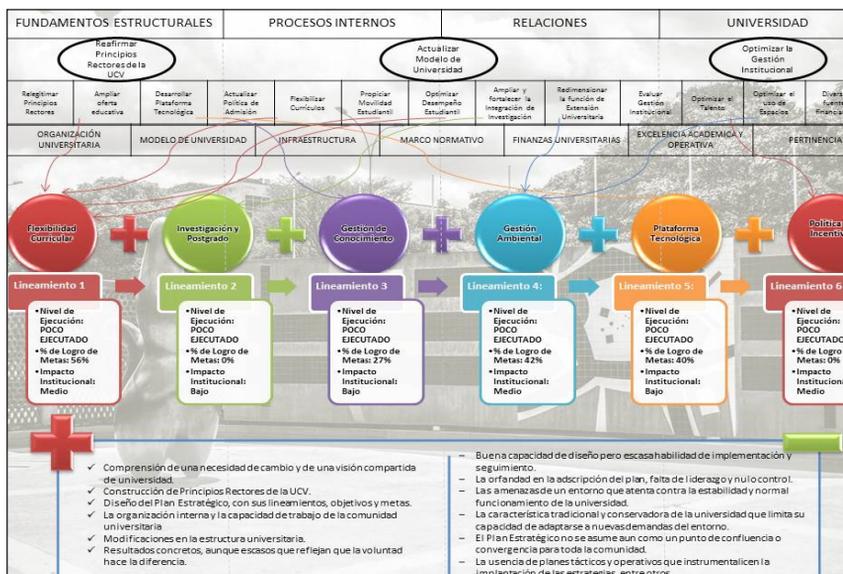


Figura 2. Cuadro descriptivo general del Plan Estratégico de la UCV (Elaboración propia)

### BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La iniciativa de elaborar un Plan Estratégico para la Universidad, surge en el año 2003 como consecuencia de la reestructuración del Vicerrectorado Administrativo. Este proceso de renovación y revitalización de las funciones administrativas fue avalado por el Consejo Universitario, “chispa” motivadora para asumir la planificación estratégica como herramienta de cambios para la UCV. Una vez diseñado el Mapa Estratégico, el Consejo Universitario entendió la necesidad de transferir las responsabilidades de coordinación de este Plan Estratégico a una Comisión Operativa encargada de iniciar el proceso de discusión y participación de los integrantes de la comunidad ucevista.

Frente a este reto, el Consejo Universitario llevó a cabo procesos de consulta y de reuniones para la discusión sistemática de cuál debería ser la Misión de la Universidad,

orientados siempre sobre la guía que ofrece el Mapa Estratégico elaborado para la UCV y cuyo punto de partida es la definición del modelo de universidad que se aspira.

Este proceso de discusión, se dio de forma sistemática y estructurada de manera que contara con la participación de la mayoría de los sectores universitarios, creando una instancia de participación entre las comisiones del Plan Estratégico de cada una de las facultades, así como la inclusión de todos los servicios de apoyo con los que cuenta la universidad a través de los directores de dependencias centrales, cuyos avances fueron de gran contribución para el desarrollo de la primera etapa del Plan Estratégico que enfatiza la discusión en relación a la Universidad que tenemos y al modelo de universidad visualizado.

#### EL MODELO DE UNIVERSIDAD

Para el avance del Plan Estratégico de la UCV, el Consejo Universitario propuso motorizar las acciones de forma ordenada y capaz de garantizar la continuidad del proceso de discusión acorde con el modelo de universidad a definirse; para ello, ha considerado de vital importancia la inclusión de todos los integrantes de la comunidad universitaria: los docentes e investigadores, los estudiantes, empleados administrativos, técnicos, obreros y a los actores de su entorno.

El punto de partida del Mapa Estratégico dependen del modelo de universidad al que se aspira y a la prosecución de los siguientes objetivos: Reafirmación de principios rectores y actualización del modelo sobre la base de la visión de 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.

#### LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En la actualidad el Plan Estratégico está conformado por seis (6) lineamientos que facultan a la UCV de conocimientos y herramientas acordes con las necesidades y cambios producidos en el sistema social, local y global. La flexibilidad curricular, la investigación y el postgrado, la gestión del conocimiento, la gestión ambiental, la plataforma tecnológica y políticas de incentivos, son los lineamientos prioritarios que conforman el Plan de Gestión del equipo rectoral, además de incluir las actividades administrativas como soporte para el logro y la obtención de tales lineamientos.

#### ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Dentro de los elementos positivos de la implementación del proceso de cambio planeado en la UCV, destacan los siguientes:

- Incentivar el cambio en el imaginario colectivo de la comunidad universitaria;
- La creación de una visión institucional compartida;

- La organización interna, basada en el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido;
- El interés en desarrollar un registro sistematizado de los avances de la implementación del plan estratégico;
- El uso de ejemplos concretos de transformaciones estructurales en la institución.

Lo que respecta a factores negativos, se pueden señalar:

- A pesar de que el Plan Estratégico resume a la universidad que se desea, este aún no se ha constituido sobre la base de los acuerdos de todos los actores involucrados en el proceso del cambio institucional;
- La vinculación del Plan Estratégico con una dependencia central en particular, en este caso con el Vicerrectorado Académico, parece haberlo encapsulado y alejado de la propia dinámica del resto de la universidad; de esta manera, ha perdido la conexión con los procesos cotidianos de la institución;
- La apabullante problemática institucional como consecuencia de su relación negativa con el Gobierno Nacional que la cerca y mantiene limitada presupuestariamente; esto ha impedido renovar sus cuadros de mando y de representación, además ha generado un clima de tensión, preocupación y constante estado defensivo que imposibilita la fluidez de los procesos de transformación y cambio;
- De lo anterior se desprende el natural desgaste de las autoridades en el ejercicio de sus cargos. Esto afecta la disponibilidad y capacidad al trabajo por el natural agotamiento de los planes y proyectos de gestión que a su vez se han visto comprometidos por la misma situación presupuestaria. La desmotivación del personal universitario mantiene al profesorado en situación de aprensión y desgano, afectando su compromiso y capacidad de trabajo. De igual manera, la tirante relación con los gremios de los empleados administrativos y obreros; en suma, todas estas circunstancias atentan con el normal funcionamiento organizacional;
- La ausencia de planes operativos y tácticos que viabilicen la implementación del Plan Estratégico ha jugado en contra de su adecuada ejecución;
- La no incorporación de los sectores estudiantiles ha impedido su participación en los procesos de tomas de decisiones para la construcción del Plan Estratégico;
- Los riesgos que implica la no continuidad administrativa entre gestiones directivas y el agotamiento lógico de un modelo universitario;
- Resistencias en la Comunidad Universitaria por miedo a perder y/o ceder cuotas de poder institucional; la mala interpretación del diseño del Plan Estratégico y su respectivo mapa; las incomprensiones y vacíos dejados por la deficiente iniciativa comunicacional del plan; la ausencia de un liderazgo institucional

que guíe el proceso de cambio y a los gestores que lo motorizan; la carencia de niveles y puntos de registro y control de avances, entre otros;

- Otro de los elementos que parece haber jugado en contra ha sido el largo tiempo utilizado para generar concesos institucionales y para la enunciación del plan propiamente dicho.

### *Modificaciones del modelo de gestión universitaria derivadas de la implementación del proceso de cambio planeado*

- Los diseños y rediseños curriculares por competencias profesionales hasta los momentos lo han asumido los expertos de la Facultad de Agronomía, de la Universidad Central de Venezuela; cabe destacar que han logrado migrar todo su plan de estudios a esta nueva concepción curricular;
- El apuntalamiento de los procesos de formación y desarrollo profesional de sus talentos;
- Modernización en la denominación de cargos y tareas, más la optimización y sistematización de procedimientos y servicios y demás actividades conexas en dependencias centrales y vicerrectorados;
- Modernización y actualización tanto del patrimonio artístico-cultural como de otros espacios académico-administrativos: bibliotecas, salas de producción audiovisual, plataforma tecnológica, dotación de equipos tecnológicos, etc.;
- El aumento de la visibilidad de la producción académica y de investigación de la universidad a través de bases de datos digitales, repositorios, etc.;
- El diseño de un sistema de indicadores de gestión universitaria, aún por concluir y aplicar, que permite la medición y comparación de resultados con pares en la región iberoamericana.

### *Aproximación a la evaluación y comprensión del Plan Estratégico de la UCV*

Después de casi dos años de investigación sobre el tema de la planificación estratégica resulta paradójico llegar a este punto sin poder expresar un juicio de valor que no satanice o ensalce el trabajo realizado por los especialistas de la Universidad Central de Venezuela. No es la intención de esta investigación determinar si el plan fue bueno o malo, si se cumplió o no el cometido, para eso están los resultados, la percepción de la comunidad y la evidencia recolectada y todavía por recoger sobre el proceso. Sin embargo, en un ejercicio sano de evaluación y comprensión del Plan Estratégico de la UCV, podría decirse lo siguiente:

- Aunque se han hecho esfuerzos considerables por implantar una cultura de la planificación en la práctica académico-administrativa de la comunidad

universitaria de la UCV, esta no se encuentra lo suficientemente arraigada en su imaginario; por ende, su gestión sigue siendo altamente casuística y su mirada estratégica a futuro queda relegada por lo urgente e inmediato. El uso de herramientas de planificación importadas del mundo empresarial como la del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002), sin una correcta adecuación a la naturaleza de una institución universitaria, parece haber sido determinante para la escasa implementación del Plan Estratégico de la UCV;

- La universidad acumula en su haber saberes y experiencias derivadas de su funcionamiento y vida institucional, formas de ser y actuar que pueden ser potenciadores u obstaculizadores, según sea el caso, de procesos de cambio. Es necesario aprender a planear, para luego integrar, generar visiones compartidas y propiciar la colaboración y cooperación en el logro de los objetivos estratégicos;
- La finalidad y la definición de la planificación estratégica no puede asumirse como un mero proceso instrumentalizado o metodológico, debe constituirse en la práctica cotidiana de la institución, de manera que no sea percibida como una tarea más sino como una herramienta de gestión que facilite el proceso de toma de decisiones en la estructura funcional de la organización;
- Es necesario afinar, pulir, renovar y oxigenar las estructuras de coordinación y relación, internas y externas de la universidad, para que estas se constituyan en el andamiaje operativo que facilite su implementación; en tal sentido, el flujo de información debe ser adecuado y el logro de los objetivos estratégicos debe consolidarse a partir de la participación de todos los sectores y gremios que conforman la UCV;
- La instrumentalización y la metodología de un proceso de cambio planeado, más allá de responder a unos criterios teórico-conceptuales preestablecidos, debe adaptarse a la propia dinámica de funcionamiento organizacional para que desde dentro pueda encontrarse los medios que garanticen la implementación del mismo, subvirtiendo el orden establecido de ser necesario e inclusive desafiando el *status quo*. Para ejecutar un plan estratégico a cabalidad son tan importantes las definiciones primigenias como el establecimiento de rutas de implementación y acción, métodos de monitoreo, control y evaluación y el desarrollo de una postura siempre flexible y abierta a la revisión y renovación para lograr una mayor adaptabilidad al cambio;
- El resultado de un proceso de cambio planeado no solo implica considerar a los hechos observables y medibles sino, de igual manera, debe apuntar al desarrollo de una cultura de la planificación corporativa o institucional y al establecimiento de visiones y cosmovisiones compartidas sobre el futuro de la UCV.

Pensar a la UCV del futuro, es pensar también a la universidad venezolana del mañana. Corresponde a la primera casa de estudios de la nación, a la ilustre hija de

Bolívar y Vargas, dar un primer paso, deslastrase de las ataduras dogmáticas de un pasado glorioso, pero pasado, y adentrarse a los tiempos futuros confiada en la su capacidad reflexiva y renovadora. No basta con el eslogan de *ucevista* para garantizar la pertinencia y asertividad de su actual modelo de universidad, se hace necesario refundar la casa, para que siga venciendo a las sombras.

#### REFERENCIAS

- ANGARITA, L. y NIEVES, F. (2007). La Universidad Central de Venezuela con una mirada estratégica. *Revista Visión Ucevista*, 7, 56-60.
- AULAR (2008) *Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela*. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- BELLOSO, C. (2008). *La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas*. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- KAPLAN, S. y NORTON, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2005). *Mapa Estratégico de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas: Autor.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2008). *La Universidad Central de Venezuela con una mirada estratégica*. Caracas: Autor.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2009). *El Plan Estratégico de la UCV. Herramienta para una gestión de cambio*. Caracas: Autor.
- UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2004). *Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, 2005-2010*. Cádiz: Autor.