



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO
HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA**

Tesis en opción al título de máster en dirección

**TÍTULO: Procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad
Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”,
extensión Barbacoas.**

Autor: Lic. Alcides Alexander Rondón Fuentes

Tutores: MSc. Ramón Ledesma Céspedes.
MSc. Bleittys Fajardo Soto

Aragua, Noviembre 2013

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas que contribuya al adecuado ejercicio de la dirección con un enfoque estratégico. Para dar cumplimiento al mismo, a partir de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas utilizadas, se diagnosticó el estado actual de la extensión Barbacoas respecto a la temática, obteniéndose como principales deficiencias la carencia de una estrategia que permita proyectar el trabajo de la misma, además una insuficiente cultura orientada al ejercicio de dirección bajo un enfoque estratégico. Tomando como punto de partida éstos, se diseñó un procedimiento que permitió como resultado final de su aplicación, la planeación estratégica de la extensión Barbacoas, constituyendo una herramienta para el ejercicio de la dirección. En esta quedan debidamente establecidos: la misión, valores compartidos, las categorías que conforman una estrategia. Escenarios, diagnóstico estratégico, problema y solución estratégicas, áreas de resultados claves, objetivos e indicadores para su operacionalización.

Índice

Introducción 1

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación	7
1.1.- La Dirección Estratégica: Consideraciones Generales	7
1.2.- La Planificación Estratégica: Apuntes para un análisis.	11
Conclusiones parciales del capítulo 1	24
Capítulo 2: Diagnóstico de la gestión de proyectos en la Universidad Politécnica de Aragua “Federico Brito Figueroa”	25
2.1 Metodología para el diagnóstico.....	25
2.2 Aplicación de la metodología utilizada para el diagnóstico.	26
Conclusiones del Capítulo 2.	34
Capítulo 3 Procedimiento para la planificación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas	35
3.1. Procedimiento para la planificación estratégica en la UPTA, extensión Barbacoas.....	35
3.1.1 Premisas y objetivo para la elaboración del procedimiento.....	35
3.1.2 Principios del procedimiento:.....	36
3.1.3 Objetivo del procedimiento:	36
3.1.4 Alcance del procedimiento propuesto.....	36
3.1.5 Soporte metodológico necesario para el proceso de planeación estratégica.	37
3.1.6 Construcción procedimiento para el proceso de planeación estratégica.	37
3.1.7 Estructura del procedimiento para el proceso de planeación estratégica	38
3.1.8 Descripción del procedimiento para el proceso de planeación estratégica	39
3.2.- Implementación del procedimiento propuesto.	45
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60

Bibliografía.....	61
Anexos.....	64

Pensamiento.

*Antes de hablar de la Revolución, pregúntate primero
que haces por ella.*

Ché.

DEDICATORIA

A todas las personas que me ayudaron y en especial a mi esposa Yoly Alagares, a mi hijo Marco Tulio, a mi madre Ana Rosa Fuente, a mis hermanos Pedro, Marina y Wuanergue.

A mis amigos y camaradas cubanos: Osvaldo, Rubén, Denis, Ángel, Idalberto, Pacheco, David, Yolanda, Ramoz, y Gaskins.

A mis tutores Ramón Ledesma y muy especialmente Bleittys Fajardo.

A mis queridos compañeros de trabajo que si ellos no hubiera sido posible el logro de esta investigación.

A mi estimada rectora Betty Muñoz y al amigo Juan Muñoz.

A todos aquellos que dudaron y pusieron obstáculos para el desarrollo del mismo.

A todo el claustro de la Maestría de Dirección de la Universidad de Pinar del Río.

A la Revolución Venezolana, que nos dio la posibilidad de estudiar y convertirnos en hombres de ciencia.

Al Convenio Cuba-Venezuela

Agradecimientos.

Al comandante eterno de la Revolución Venezolana Hugo Rafael Chávez Fría, que me dio la posibilidad de estudiar y convertirnos en hombres de ciencias y conciencia.

A todos aquellos que me ayudaron y me apoyaron en los momentos de dudas y dificultades.

Introducción

La planificación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro, es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez con la que se observa en el acontecer los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Venezuela, se encuentra hoy inmersa en un proceso de cambio del modelo económico, político y social que necesariamente debe acercar más la gestión de las universidades a las necesidades reales de la nación, así como en la dinámica de su proyección hacia la sociedad. Por lo que las universidades venezolanas deben orientar su trabajo al cumplimiento de su encargo social y de las metas establecidas, por lo que ha de crear las bases correspondientes para extender este al resto de las instituciones, lo cual implica una transformación en la cultura organizacional.

Ante la aparición de nuevos paradigmas sociales, la universidad y los actores que en ella intervienen tienen la responsabilidad de propiciar ajustes, reformas y transformaciones, para hacer de la labor intelectual, del trabajo docente y de la investigación, la base del cambio para promover un nuevo modelo de desarrollo plasmado en el Plan de la Nación Simón Bolívar 2013/2019. En tal sentido el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, desde hace dos años ha dado los primeros pasos, pero aún es insuficiente el quehacer cuando en la base no se cuenta con la preparación y voluntad necesarias para llevarlo a cabo.

Esto explica en parte la inminente revolución originada por la necesidad de que el sistema educativo y particularmente sus universidades reflexionen y orienten su brújula hacia un nuevo rumbo de redefiniciones en todos sus ámbitos, para así sobrevivir a esta era que está en constante cambio, crecimiento, acumulación y divulgación de conocimientos, por lo que se considera que la planeación estratégica sería el instrumento más viable para proyectar las acciones futuras de las organizaciones y hacerlas lo más efectivas posibles.

En este contexto se encuentra ubicada la Universidad Politécnica Territorial de Aragua “Federico Brito Figueroa”, en lo sucesivo UPTA, la cual fue creada en julio del año 2010 en el marco de la Misión Alma Mater, que contempló la transformación del

Instituto Universitario Experimental de Tecnología de la Victoria (IUETLV) en la UPTA, institución con más de 30 años formando profesionales a nivel técnico en el Estado Aragua y 10 años con su extensión ubicada desde el 2001 en la población de Barbacoas, capital del Municipio Rafael Guillermo Urdaneta del Estado Aragua.

La UPTA tiene como encargo social, en el artículo 2 del Decreto N°: 5.987, extraordinario, de fecha 16 de Julio de 2010, según Gaceta Oficial 39.467 “...contribuir activamente al desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia territorial, con la participación activa y permanente del Poder Popular, abarcando múltiples campos de estudio, bajo enfoques ínter y transdisciplinarios para abordar los problemas y retos de su contexto territorial, de acuerdo con las necesidades del pueblo, a partir de las realidades geohistóricas, culturales, sociales y productivas, ayudando a conformar una nueva geopolítica nacional”.¹

A partir de esta creación, las extensiones Barbacoas y Maracay pasan a ser más autónomas, aun cuando están subordinadas directamente a la UPTA. Sin embargo, durante este proceso, ha existido la intencionalidad por parte de las autoridades, y las orientaciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria en los últimos años, se ha presentado una situación la cual ha estado asociada con irregularidades en el cumplimiento de los objetivos establecidos; toda vez que no se logra viabilizar los mismos lo cual compromete el encargo de la universidad.

Con respecto a lo anterior se evidencia que en la UPTA:

1. No se emplean técnicas de planificación, ni desarrollo de estos procesos de manera continua, sino intermitente en determinados períodos del año.
2. No se realiza un adecuado vínculo de la planificación desde la UPTA hasta las extensiones ubicadas en los municipios, lo que dificulta estos procesos sobre todo en las extensiones y afecta la necesaria coherencia entre ambas, en aras del desarrollo armónico entre unos y otros. Asociado a esta se manifiestan de manera específica las siguientes:

¹ Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Gaceta Oficial N° 5.987, de fecha 16/07/2010

- ✓ Al no existir un documento que establezca la proyección estratégica de la UPTA, la derivación gradual de los objetivos estratégicos orientados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria no existe, por lo que las actividades realizadas con los procesos sustantivos de la universidad se ve afectada, y de igual forma la concertación de los mismos con las extensiones, lo cual afecta el proceso territorial. Esto origina que el trabajo que se lleva a cabo se realice de manera espontánea, sin un orden lógico, que compromete la calidad e imagen de los procesos sustantivos que se acometen en ésta.
 - ✓ Ejecución, en cierta medida, del proceso de los objetivos sin que previamente las extensiones que tributan a los mismos hubiesen concertado y definido sus objetivos, lo que le confiere un carácter meramente formal a los mismos.
 - ✓ No se realiza formal y oportunamente el análisis y ajuste que corresponde, lo cual, además de restarle rigor a este proceso, permite que no se controle y evalúe el mismo, permitiendo un resquebrajamiento en el sistema.
 - ✓ No observancia del carácter flexible de los objetivos orientados por el Ministerio al mantener intactos a ultranza, lo cual afecta, además, la motivación de los implicados.
3. Es débil aún el trabajo de implementación de las técnicas de planificación al nivel de la UPTA lo cual deriva en las extensiones.
 4. No adecuada correspondencia entre los resultados que se muestran del trabajo y el real cumplimiento de los objetivos.
 5. Falta de dominio, respecto a la planificación estratégica, lo que crea confusiones y no ayuda a crear las bases para la consolidación de una cultura al respecto.

Es de destacar finalmente aquí, que la generalidad de estas situaciones están presentes también, aunque con determinados matices en las extensiones, por lo que se puede resumir, de todo lo expuesto anteriormente que aún existen dificultades en aspectos de carácter técnico-metodológico relacionados con la planificación, así

como irregularidades en el sistema de trabajo establecido y las potencialidades reales con que se cuenta en estos momentos, la ausencia de conocimiento y práctica de la planificación como elemento rector de la gestión de los procesos de dirección, y la no existencia de un documento donde quede debidamente establecido cual es la proyección que ha de seguir la UPTA para el logro de los objetivos y el cumplimiento de su encargo social. Constituyendo estos elementos la **situación problemática** de la investigación.

En tal sentido el **Problema Científico:**

¿Cómo contribuir a la adecuada gestión de la planeación en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas?

Objeto de estudio: La planeación estratégica.

Campo de Investigación: Proceso de planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

Objetivo General:

Proponer un procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

Objetivos Específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos de la planeación estratégica en las Universidades.
2. Caracterizar la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas, teniendo en cuenta los aspectos de la planeación estratégica.
3. Diseñar un procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

Idea a defender:

Si se diseña un procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas entonces se contribuye al adecuado ejercicio de la dirección con un enfoque estratégico.

Métodos y técnicas

Métodos teóricos:

1. Métodos históricos y lógicos: Para determinar las tendencias del proceso de planeación estratégica.
2. Método Sistémico: Para fundamentar el modelo sistémico de la planeación estratégica, asociado a la educación universitaria necesaria en el proyecto país venezolano, estableciendo los elementos que lo conforman y las relaciones entre ellos. De esta manera se hará uso del procedimiento análisis y síntesis.
3. Método Dialéctico: Para seguir la evolución en el tiempo del conocimiento sobre la planeación estratégica en el sector universitario, basado en el enfoque de organización que aprende, utilizando la inducción y la deducción como procedimiento de investigación.

Métodos empíricos técnicas:

1. Método de Observación: Para diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.
2. Encuestas: Para diagnosticar la situación actual de la temática objeto de estudio en la extensión Barbacoas.
3. Entrevistas: Para diagnosticar el conocimiento que tienen los directivos del encargo social de la UPTA y del Plan Simón Bolívar 2007 / 2013.
4. Trabajo en grupo: Para determinar mediante tormenta de ideas y consenso de grupo, las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del territorio de influencia de la UPTA extensión Barbacoas para la elaboración de la una planificación estratégica, que garantice el cumplimiento

del encargo social y los objetivos estratégicos de la UPTA.

5. Análisis documental: Para analizar la bibliografía relacionada con el problema, así como documentos relacionados con la temática investigada que sea de interés.

Significación teórica: Fundamenta de forma teórica un procedimiento para el proceso de planeación estratégica que facilite la gestión en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

Significación práctica y metodológica: Se resume en un procedimiento para la planeación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas que contribuye el alcance de la misión, visión y objetivos propuestos por la organización perfeccionado su gestión de dirección.

Estructura de la tesis

La investigación se estructura en tres capítulos: **Capítulo I** aborda el estudio del arte vinculado a la gestión de dirección, planeación estratégica vinculado a los procesos universitarios. Su contenido ofrece fundamentos sobre el objeto y campo de acción que sirven de soporte a la investigación.

En el **Capítulo II** se desarrolla el diagnóstico sobre el proceso de planeación estratégica y gestión en la extensión Barbacoas, en el mismo se caracteriza el estado actual de objeto de investigación exponiéndose los resultados.

En el **Capítulo III** se desarrolla el procedimiento propuesto para la planeación estratégica en núcleo Barbacoas.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación realizada, así como la bibliografía y anexos como complemento.

En el proceso investigativo fueron consultadas fuentes bibliográficas de las cuales se tomaron referencias que permitieron argumentar cada uno de los análisis.

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación

Introducción

En el presente capítulo, se presentan los fundamentos teórico-conceptuales relativos al tema estudiado, resultante de la revisión bibliográfica realizada, el cual sirve de fundamento para una adecuada interpretación de los procesos estratégicos en los sistemas organizativos y, consiguientemente, de los resultados de esta investigación.

1.1.- La Dirección Estratégica: Consideraciones Generales

El término estratégico es excesivamente utilizado tanto en la literatura académica sobre administración de empresas como en otros ámbitos, como son las universidades y la vida personal. Circunscribiéndose al ámbito de la gestión de dirección en las Universidades, se pueden dar como ciertas para comprender el concepto, las siguientes apreciaciones:

- ✓ La estrategia siempre se refiere al enfoque de la actividad de la organización.
- ✓ La estrategia siempre relaciona las actividades con el entorno en el cual opera.
- ✓ La estrategia siempre relaciona las actividades con los recursos y capacidades de que se dispone.
- ✓ Las decisiones estratégicas tienen un gran impacto sobre las organizaciones.

Existen numerosas definiciones de estrategias:

“Las estrategias son opciones o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”²

“Es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado o imaginado”³

“Son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”⁴

A pesar de toda la diversidad de géneros en que podemos encontrar este término, no cabe dudas que en el campo donde más se ha trabajado, es en el mundo de los

² Munch L. Galicia E. Jimenez S. Patiño F. Pedronni F. , Administración y Planeación de Instituciones Educativas, 1ª Ed., trillas, México, 2010, p-62

³ Garrido S., Dirección Estratégica, 2ª Ed., Mc Graw Hill, Madrid, 2006, p-5

⁴ Munch L. Martínez J., Fundamentos de la Administración, 9ª Ed., Trillas, México, 2012, p-95

negocios y de las instituciones y organizaciones en general y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección.

El término estrategia para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de la dirección que les posibilitaran a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo.

Existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, el cual se denomina “dirección estratégica”, y todos los demás que pueden ser llamados “dirección operacional”.

“La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y la operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategias que en las operaciones”⁵

En la bibliografía consultada se pudo constatar que resulta evidente la existencia de consenso entre los autores en cuanto al reconocimiento de cierta diferencia entre la planeación estratégica y la dirección estratégica, que no solo estriba en el hecho de que la primera no considera en su elaboración los factores o variables socioculturales, sino que también sólo se esfuerza y concentra en determinar una serie de categorías, cuya precisión por sí mismas no garantizan el cumplimiento y ejecución de las mismas. En esencia, esta se circunscribe al solo proceso de formulación de la proyección de la organización para el período que se determine. La segunda, sin embargo, además de tener en cuenta las referidas variables, rebasa ese primer paso o momento que es la planeación e incluye su implementación y

⁵ Steiner G., Planeación Estratégica, C.E.C.S.A, México, 1986, p-12

control.

En este sentido se puede concluir que la planificación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas; existen otros análisis que se precisan hacer. La planificación estratégica constituye una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encausar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos”. También la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta”. En este caso, a juicio del autor, se trata más bien de insuficiencias, vinculadas a la no previsión de su implementación y de su seguimiento y control.

Se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. El segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara”.

Como puede inferirse, la primera cuestión en estos medios tiene que verse en relación con las dificultades antes planteadas, al igual que la segunda. A su vez, ambas reflexiones, en especial la primera, tienen un importante nexo con algo en lo que en general coinciden los especialistas en la materia; se trata de los llamados elementos de soporte de los procesos estratégicos, los que indudablemente han de ser valorados y tenidos en cuenta a los efectos de que su comportamiento

contribuya al éxito y no al fracaso del proceso en cuestión. Entre ellos se destacan la cultura organizacional, la estructura, los estilos de dirección y el sistema de control. Ese carácter social de ese proceso no se debe solamente al hecho de que sea diseñado y ejecutado por personas, sino además por el impacto que tiene en la sociedad la aplicación del mismo, lo que se infiere teniendo en cuenta que va encaminado no sólo a mantener viva la organización ante los cambios del entorno, evitando que la organización sucumba y junto a ella sus trabajadores, sino también a superar sus resultados en medio de una adaptación sistemática e interactiva con el entorno que le permita cumplir con el objeto social por el cual esta fue creada.

No obstante las precisiones antes hechas, lo cierto es que se percibe que internacionalmente se utilizan indistintamente los términos gestión, planeación, administración y dirección estratégica para referirse al mismo proceso, lo cual es fuente de confusión, sobre todo entre los no entendidos en este tema, y como resultado de ello no se discriminan como corresponde las diferencias entre la planeación y la dirección estratégica y no se dominan adecuadamente las tres etapas o momentos que conforman esta última.

La dirección estratégica se asume como una nueva actitud de la administración, dirigida a mejorar la dirección y la gestión de las organizaciones; como un enfoque diferente de entender y ejercer la administración que tiene su fundamento en una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, asociados a un conjunto de conceptos, métodos y técnicas y que tiene importantes implicaciones para la cultura de las organizaciones y el desempeño futuro de las mismas y, por supuesto, de su gente. Existe consenso acerca de que lo más fundamental de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino el pensamiento y la actitud de quienes la hacen suya y la aplican.

En la dirección estratégica integra en sí misma la consideración no sólo de las variables técnico-económicas que le son consustanciales a la planificación estratégica, sino que también incorpora el análisis de las variables socio- político-culturales, en las que subyacen el rol preponderante del factor humano en los sistemas organizativos.

A partir de análisis realizado hasta el momento el autor establece la definición de

dirección estratégica como un “proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

O sea, la dirección estratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el control. Entonces la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica”.

En la opinión particular de este autor la dirección estratégica “... es un proceso de carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno (vinculación social) con la organización coadyuvando al logro de los objetivos estratégicos.”

1.2.- La Planificación Estratégica: Apuntes para un análisis.

1.2.1- Génesis y conceptos.

La planificación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear, es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Para profundizar a un más sobre la planificación estratégica tendremos en cuenta las siguientes definiciones de algunos autores:

En opinión de Steiner⁶ "...define la planificación estratégica formal considerando cuatro puntos de vistas diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES: Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de conciencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse finalmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

PROCESO: Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados.

FILOSOFIA: Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben

⁶ Steiner G. Planificación Estratégica. Mexico, C.E.C.S.A 1986 P.20

creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

ESTRUCTURA: Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En opinión de Munch ⁷ "...la planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Estos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales"

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

⁷ Munch L, Galicia E, Jiménez S, Patiño F, Pedronni F. Administración y Planeación de Instituciones Educativas, México D.F, Trillas 2010 p.54

En opinión de Aceves⁸...define la planeación estratégica como la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades.

En opinión de Corredor⁹...define la planificación estratégica previo análisis de dos elementos: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que se amplía el significado, para incluir, en la definición, la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

1.2.2- Importancia.

El éxito de una institución universitaria depende en gran parte de una eficiente aplicación del proceso administrativo. El punto de partida del proceso administrativo es la planificación, a través de la cual se determinan los resultados que se pretenden obtener, el análisis del entorno para prever escenarios futuros con la finalidad de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, para definir las alternativas óptimas a fin de lograr los objetivos. Todas estas actividades se realizan a través de la planificación, en la que se trata de definir el rumbo hacia donde se dirige la institución mediante el establecimiento de estrategias o minimización de riesgos y mejorando las condiciones.

La planificación es una actividad clave para cualquier institución en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planificar correctamente.

La planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden presentarse a futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por

⁸ Aceves V. Dirección Estratégica. México D.F, Mc Graw Hill 2004 p.6

⁹ Corredor J. La Planificación Estratégica. Venezuela, Vadel Hermanos 2007 p.43

otra parte, el conocer hacia dónde se dirige la institución permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Las ventajas que demuestran la importancia de la planificación son:

1. Propicia el desarrollo de la institución ya que promueve la optimización de los recursos.
2. Reduce niveles de incertidumbre y de riesgo que se pueden presentar en el futuro.
3. Prepara a la institución para hacer frente a las posibles contingencias.
4. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
5. Suministra las bases a través de las cuales se operará la institución.
6. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
7. Define los elementos para llevar a cabo el control.
8. Al conocer todos los miembros de la institución hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, existe una mayor motivación y mejor clima organizacional.

En el caso de las instituciones de educación universitarias, acerca de que las características básicas de la planeación estratégica en que concuerdan los expertos e investigadores, se resumen en los 12 enunciados siguientes:

1. Es función primaria pero no exclusiva del Rector y los Decanos. Requiere participación y personal calificado en la metodología y los procesos.
2. La unidad de planeación es la organización toda. Es toda la comunidad académica la que debe participar de la misión estratégica y de los objetivos de la organización.
3. Enfatiza las condiciones ambientales y el desarrollo de potencialidades institucionales y oportunidades ambientales. Requiere investigación sistemática institucional y externa.
4. Es un proceso continuo, cíclico e interactivo. Es una tarea inherente al liderazgo, al desempeño institucional y a su evaluación sobre la base de los objetivos fijados oportunamente.
5. Está más concentrada en alcanzar metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos. Acepta riesgos y abandona la posición reactiva por la

proactiva.

6. Más concentrada en hacer lo que debe hacer que en sólo hacer bien las cosas. Ofrece liderazgo y no mera administración de lo que existe.
7. Busca ventajas de efecto sinérgico combinando condiciones y factores internos y externos.
8. Procura definir la misión, papel y dimensión de la institución, contestando a las preguntas: ¿En qué negocio estamos? y ¿En qué negocio deberíamos estar?
9. Tiene que ver con el carácter básico, esencial de la organización, la médula de su competencia especial, como institución universitaria.
10. Es dinámica: Enfatiza el cambio a través del auto examen y la consultoría externa, frente al modelo de la universidad estática que reacciona ante los estímulos externos.
11. Parte de una visión articulada del futuro, construida basándose en información (cuantitativa) y de valores e intuición (cualitativa), en aspectos tales como ciencia y tecnología, sociedad y cultura, economía y política, legislación y demografía.
12. Está centrada en 3 polos interrelacionados e interactuantes: El cliente, la propia organización y la competencia”.

Los requisitos elementales de una planeación estratégica exitosa en la educación universitaria son:

1. Buena información en cantidad y calidad que sirva para tomar decisiones.
2. Enfocar la información a la solución de problemas.
3. Conciencia de que la innovación administrativa es un proceso altamente político, que implica poder y este se define como la sabiduría de la delegación y la responsabilidad frente a la centralización en la toma de decisiones.
4. Tener apoyo desde la cúspide de la organización, esto es, del órgano máximo de gobierno. Sin este apoyo la tarea es estéril y la innovación se asfixiará.
5. Personal competente y bien entrenado.

6. Recursos efectivos.
7. Amplios intentos para obtener el apoyo del profesorado. Esta tarea es la más difícil pero impostergable. Hay que darle lugar al liderazgo académico.
8. Liderazgo académico efectivo en la cúspide de la pirámide es clave para provocar cambios sostenidos y profundos que toman tiempo”.

Por otra parte, es oportuno referir que existen diferentes criterios de autores en lo relacionado con las etapas que caracterizan los procesos estratégicos, aunque en general existe aceptación del que sostiene que los mismos transitan por las tres siguientes: Formulación de la proyección estratégica, implementación de la proyección y seguimiento y control de la misma.

A su vez, vale significar que estrechamente relacionados con la formulación de la planeación estratégica y, sobre todo, de su posterior implementación se reconocen varios elementos que constituyen el soporte de ese proceso estratégico, los cuales deben ser tenidos en cuenta consecuentemente para contribuir al éxito del mismo en su conjunto.

Tal metodología para concretarse en la práctica siempre tendrá que tener como referente el modelo estratégico que se adopte, el que en este caso, está basado en Aceves (2004), en el que se integran las categorías que se consideran pertinente definir como parte de lo que será la primera proyección estratégica de una institución que apenas ha comenzado a hacer su historia.

Seguidamente se exponen de manera muy breve los principales componentes o categorías de la planeación estratégica.

Misión:

Para Aceves ¹⁰ “... describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Además, se determina en qué negocios participará y en cuales no, a qué mercados servirá, como se administrará y cómo crecerá la compañía”. A su vez Munch ¹¹ la define como “...la razón de ser de la organización.

¹⁰ Aceves V. Dirección Estratégica. Mexico D.F, Mc Graw Hill 2004 p.98

¹¹ Munch L, Galicia E, Jiménez S, Patiño F, Pedronni F. Administración y Planeación, México D.F, Trillas 2010 p.58

Diferentes autores coinciden en que su texto debe ser la resultante de la conveniente integración de los elementos aportados por las respuestas a las interrogantes siguientes:

1. ¿Qué hace la organización?
2. ¿Para qué lo hace?
3. ¿Cómo lo hace?
4. ¿Con qué lo hace?

Asimismo, se insiste en que no se trata de definir, o tomar como tal, lo que es, en un momento dado, la Misión de la organización, sino, la que debe ser.

Valores Compartidos:

Aceves ¹² plantea que “... los valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden”.

El término valores compartidos apareció en los años más recientes asociado a los procesos estratégicos, para significar aquellos que conviene a la organización que existan y que sean compartidos por la generalidad de los miembros de la misma. En la práctica suele ocurrir que parte de los que convienen ya son compartidos y otros son sólo deseados. Por ello, nos parece mejor hablar en términos de valores a compartir, y clasificarlos en compartidos y deseados.

Grupos de Implicados:

En opinión de Chiavenato¹³ “... se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio.”

¹² Aceves V. Dirección Estratégica. México D.F, Mc Graw Hill 2004 p.103

¹³ Chiavenato I. Sapiro A., Planeación Estratégica, Mexico, Mc Graw Hill, 2011 p-80

Factores Claves:

Son todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades de incidir, para impedirlos o provocarlos”. De la anterior definición debe entenderse que se manifiestan en forma de Oportunidades o Amenazas.

Áreas Clave de Resultados:

Munch¹⁴ afirma que “... son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la. Están íntimamente ligadas con el diseño de las estrategias.

Diagnóstico Estratégico:

Abarca la realización del llamado análisis interno de la organización, así como el análisis externo o del entorno de esta.

Análisis Interno:

Para Aceves¹⁵ El objetivo del análisis del ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización, se originan dentro de la organización.

Análisis Externo:

En opinión de Munch¹⁶ “... consiste en un estudio minucioso de los factores externo que pueden afectar el plan, que se proyecta hacia la organización en forma de Oportunidades y de Amenazas.

Matriz DAFO:

Según Garrido¹⁷ surge como consecuencia de la aplicación del análisis DAFO

¹⁴ Munch L. Planeación Estratégica, México D.F, Trillas 2011 p.44

¹⁵ Aceves V. Dirección Estratégica. México D.F, Mc Graw Hill 2004 p.126

¹⁶ Munch L. Planeación Estratégica, México D.F, Trillas 2011 p.20

¹⁷ Garrido S., Dirección Estratégica, 2ª Ed., Mc Graw Hill, Madrid, 2006, p-50

(debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en el campo de las matrices. A través de ella se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

Problema Estratégico General:

Es la situación estratégica de carácter general que se debe cambiar para llevar a la organización a un estado deseado. Su determinación parte de considerar que si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización no pueden utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.

Solución Estratégica General:

Es en esencia la vía de solución al Problema Estratégico General previamente precisado. Su determinación se apoya en la utilización de las fortalezas para aprovechar convenientemente las oportunidades que se presentan, minimizar el efecto de las amenazas y superar las debilidades.

Escenarios:

En opinión de Chiavenato¹⁸ “... son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables o desfavorables del ambiente futuro de los negocios”.

Visión:

Aceves¹⁹ refiere que “... es el resultado de nuestros sueños en acción”.

Es importante tener claro que la Visión no puede ser ajena a la Misión de la organización definida previamente. La Visión se establece para cumplir la Misión.

¹⁸ Chiavenato I. Sapiro A., Planeación Estratégica, Mexico, Mc Graw Hill, 2011 p-128

¹⁹ Aceves V. Dirección Estratégica. México D.F, Mc Graw Hill 2004 p.100

Objetivos:

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. Los objetivos organizacionales tienen varias funciones a saber:²⁰

- ✓ Sirven de patrones.
- ✓ Sirven de unidad de medida.
- ✓ Se emplean como aglutinantes de esfuerzos.

Los objetivos son, según la opinión de Reyes ²¹ "... aquello que te lanza hacia una meta concreta y precisa (...); cuando nos fijamos un objetivo, lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar".

Los autores y especialistas sobre el tema coinciden generalmente en que los objetivos de una organización deben corresponderse con las características o requisitos siguientes:

- ✓ Pertinentes: Deben concebirse para cumplir la Misión.
- ✓ Medibles: Deben ser cuantificables y/o dar la posibilidad de ser objeto de evaluación, a los fines de comprobar si se cumplieron o no (pueden cuantificarse)
- ✓ Retadores: Deben ser ambiciosos y difíciles de cumplir; deben obligar a la realización de un esfuerzo adicional. No deben ser la extrapolación de la rutina.
- ✓ Factibles: Deben ser posibles de alcanzar.
- ✓ Negociados: Deben ser establecidos participativamente a través del vínculo jefes-subordinados.
- ✓ Motivadores: Deben tener correspondencia con el sistema de valores de la organización, así como guardar el necesario equilibrio entre lo retador y lo factible y ser negociados.
- ✓ Coordinados: En su elaboración debe lograrse la necesaria coordinación vertical (de arriba a abajo y viceversa), horizontal (hacia los lados: entre los dispositivos organizativos de igual nivel, buscando el enfoque en sistema) y en el tiempo (Ej: los del año tributar a los del trienio)

²⁰ Chiavenato I. Sapiro A., Planeación Estratégica, Mexico, Mc Graw Hill, 2011 p-83-84

²¹ Reyes, P.A. Administración por objetivos. México D.F., Limusa, 1996 p.29

- ✓ Comprensibles: Deben redactarse de forma sencilla y clara, utilizando el lenguaje propio o característico del sector y/o de la gente de la organización.
- ✓ Flexibles: Pueden ser modificables por razones objetivas de fuerza mayor en el de cursar del período en el cual se prevé alcanzarlos.

Planes de Acción:

Reflejan las acciones específicas que deben ejecutarse para concretar en la práctica las estrategias definidas para cumplir los objetivos planteados, revelando, además, los plazos de cumplimiento, los implicados y su jefe o responsable. También deben reflejar los recursos indispensables para la consecución del propósito en cuestión. O sea, en adición a la precisión de las tareas, dan respuestas a las interrogantes ¿cuándo?, ¿quiénes? y ¿con qué?

Son las vías detalladas de implementar las estrategias y vencer las barreras; están relacionadas con los objetivos, la Visión y las prioridades; fijan las responsabilidades personales, tienen secuencia de tiempo y se basan en los recursos; son adaptables a las contingencias y son prácticos”.

Las reglas de oro que diferencian y vinculan los objetivos, las estrategias y los planes de acción se sintetizan en las interrogantes siguientes:

<u>Objetivos:</u>	<u>Estrategias:</u>	<u>Planes de Acción:</u>
¿Qué?	¿Cómo?	¿Tarea?, ¿Cuándo?, ¿Quiénes?, ¿Con qué?

Muchos planes estratégicos fracasan porque se elaboran al vapor, sin un esquema previo que garantice los recursos materiales y de logística. Así, antes de iniciar el proceso de formulación estratégica conviene analizar los siguientes pasos:

- ✓ Definición del equipo de planeación.
- ✓ Definir claramente los objetivos.
- ✓ Información.
- ✓ Infraestructura física.
- ✓ Recursos.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Cronograma.

1.2.3.- La Implementación de la Planeación Estratégica

La implementación de la planeación estratégica, es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio planeado que se proponen acometer las organizaciones al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia un futuro mejor, cuyo primer paso o momento es precisamente la formulación de la planeación.

La implementación, es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la cultura e identidad organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Esta realidad parece ser la génesis de que, en los últimos años, en el ámbito internacional, la comunidad científica que investiga el campo teórico de la dirección estratégica haya manifestado un gran interés sobre la fase de implementación. Entre las causas que se aducen por los investigadores y directivos para explicar las insuficiencias presentes en la implantación se revelan las siguientes:

1. Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
2. Insuficiente preparación de los dirigentes.
3. Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
4. Falta de integración conceptual.
5. Necesidad de integrar la implantación y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los

niveles estratégico, táctico y operativo.

6. Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.
7. Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
8. No asegurarse que todos los directivos clave de la organización entiendan los beneficios.
9. Asumir que son procesos que consumen mucho tiempo.
10. Se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados.
11. No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización.
12. No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.
13. Falta de adaptación a la cultura organizacional.

Conclusiones parciales del capítulo 1

A partir de la búsqueda bibliográfica realizada se pudo constatar la variedad de autores que abordan el tema de la planeación estratégica, resaltando el papel que el líder debe jugar en ésta, así como la presencia de irregularidades que pudieran impedir su implantación.

De igual forma se constató las particularidades inherentes a cada una de sus categorías, y la importancia del proceso en sentido general.

Capítulo 2: Diagnóstico de la gestión de proyectos en la Universidad Politécnica de Aragua “Federico Brito Figueroa”

Introducción

Este capítulo se realiza con el fin de diagnosticar el estado actual de la temática objeto de estudio, a partir de la aplicación de los métodos establecidos. El capítulo está estructurado en dos epígrafes fundamentales en los cuales se muestran la metodología a seguir para el desarrollo del diagnóstico realizado, y la aplicación de dicha metodología.

2.1 Metodología para el diagnóstico.

Para llevar a cabo la investigación, en este momento se parte de establecer los fundamentos metodológicos que constituye el diagnóstico realizado, el cual estará compuesto por varias etapas tal y como se detalla a continuación:

Etapas 1: Caracterización de la UPTA “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

Objetivo: Caracterizar las principales particularidades de la UPTA “Federico Brito Figueroa” Extensión Barbacoas.

Etapas 2: Determinación de las necesidades y fuentes de información.

Objetivo: Identificar los diferentes enfoques de la dirección predominantes en la UPTA, extensión Barbacoas, a saber, los relacionados con los principios de la planeación estratégica establecidos y que fuentes están implícitas en este.

Etapas 3: Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.

Objetivo: Definir el objetivo y el alcance del diagnóstico.

Etapas 4: Diseño de formatos para la recopilación de la información.

Objetivo: Definir los formatos de la encuesta y la entrevista que contribuirán a la captación de información.

Etapa 5: Diseño de la muestra.

Objetivo: Definir la población y muestra implícita en la investigación.

Etapa 6: Diagnóstico de la situación actual de la UPTA, extensión Barbacoas y principales resultados

Objetivo: Identificar las irregularidades existentes respecto al objeto de estudio, enjuiciando críticamente los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos.

2.2 Aplicación de la metodología utilizada para el diagnóstico.

Etapa 1: Caracterización de la UPTA “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas.

A partir de la revisión documental realizada se caracterizó la UPTA “Federico Brito Figueroa”. Para ello se tomaron los documentos constituyentes de la institución, la estrategia trazada para el presupuesto 2013, entre otros documentos de interés, y a su vez se realizó un análisis de la información obtenida en el que se determinaron los principales vínculos entre las propuestas realizadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y las acciones acometidas por la UPTA, extensión Barbacoas. Como resultado de este procedimiento se obtuvo lo siguiente.

La UPTA, extensión Barbacoas tuvo sus orígenes en el curso académico 2001-2002, como el Instituto Universitario Experimental de Tecnología “La Victoria” programa Barbacoas, constaba en aquel entonces con las Carreras Técnicas de Administración mención Mercadeo Agrícola y Mantenimiento Mención “Maquinaria Agrícola y Pesada”.

En julio del 2010 como Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua, extensión Barbacoas, con los Programas Nacionales de Formación (Administración, Mantenimiento) y en el año 2011 Agroalimentación.

Aunque no se cuenta con una estructura organizativa aprobada por el Consejo Directivo de la Universidad, se trabaja por el esquema organización que se muestra en el anexo No. 1, puede observarse la estructura organizativa de dirección de la

misma, en la cual se destaca la existencia de un coordinador; dos figuras de apoyo que son el coordinador nocturno y el de servicios generales, uno de ellos a cargo de las actividades docentes nocturnas y el otro de las actividades de servicios de la planta física; además, del representante de vinculación social, control de estudio, académico, servicio comunitario, bienestar estudiantil, investigación y todas las manos a la siembra.

La extensión Barbacoas, cuenta con un total de 47 trabajadores, de los cuales 28 corresponden a personal docente, incluidos los directivos, 19 personas como personal de apoyo a las actividades docentes (03 administrativos, 13 obreros y 03 vigilantes. La distribución de los primeros, atendiendo a su categoría docente es la que se expone en la Tabla No.1. y los segundos en la tabla No.2.

Tabla No.1: Composición del claustro por categorías docentes

Categoría Docente	Profesores	%	Dedicación exclusiva	Tiempo completo	Medio tiempo	Tiempo convencional
Instructor (Ordinarios)	05	17,8	5	0	0	0
Instructor (Contratados)	23	82,2	0	15	6	2
Asistente	0	0	0	0	0	0
Asociado	0	0	0	0	0	0
Agregado	0	0	0	0	0	0
Titular	0	0	0	0	0	0
TOTAL	28	100	5	15	6	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la extensión. 2013

El análisis de la misma permite apreciar que, el 82,2% del personal docente es contratado aunque la mayoría tiene más de 6 años como contratados, 3 son máster, 1 cursa doctorado y 15 cursan maestrías. Es decir, el 11,53 % son Máster y del resto 65,21 % cursan maestrías lo que garantiza una apreciable formación científica para asumir los retos en el campo de la docencia, la investigación, el postgrado y la transferencia de tecnología.

Tabla No.2: Composición del Personal de Apoyo

Personal de Apoyo	Fijo	Contratado	Alcaldía	Total
Administrativo	01	02	-	03
Obrero	05	03	05	13
Vigilantes	-	03	-	03
Total	06	08	05	

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la extensión. 2013

Es de señalar que este claustro, por ser la UPTA, extensión Barbacoas de reciente creación (2001), es muy joven y con experiencia promedio de 6 años en la docencia. Las líneas de investigación en las que trabaja la extensión Barbacoas son las adscritas a los Programas Nacionales de Formación en Administración, Mantenimiento y Agroalimentación.

Estas investigaciones están dirigidas fundamentalmente a dar respuesta a problemas y a la búsqueda de financiamiento a través de proyectos, de modo que se dé respuesta tanto a las investigaciones como al fortalecimiento de las actividades de postgrado y al proceso docente con la vinculación de los resultados en los contenidos.

En el ámbito regional UPTA, extensión Barbacoas mantiene colaboración bilateral fundamentalmente con el PNF de Administración de la sede Central y el PNF de Mecánica, y los Consejos Comunes del entorno. En lo internacional se destacan sus relaciones con instituciones de Cuba como la Universidad de Granma y Pinar del Río, a través del desarrollo de actividades por la vía del postgrado, como vía de fortalecer la preparación académica y científica del claustro.

Etapa 2: Determinación de las necesidades y fuentes de información.

Para esto se determinaron que las principales necesidades se encontraban en determinar el tratamiento acerca del tema para lo cual se realizó una revisión documental de las actas de las reuniones realizadas con el consejo de dirección, así como se realizó la entrevista a los trabajadores y docentes para identificar el grado de participación en acciones relacionadas con la planeación estratégica.

Las principales fuentes de información primaria y secundaria incluyen:

- ✓ Coordinador encargado de la extensión Barbacoas.

- ✓ Coordinador del proceso de vinculación social.
- ✓ Coordinadores de PNF.
- ✓ Coordinador de Servicio Comunitario.
- ✓ Coordinador Nocturno.
- ✓ Coordinador de servicios generales.
- ✓ Coordinador de Investigación.
- ✓ Coordinador de Bienestar Estudiantil
- ✓ Docentes, obreros y administrativos.
- ✓ Documentos que registran actas de consejos de dirección, reuniones de trabajo de los departamentos.
- ✓ Los presupuestos institucionales a fin de consultar los elementos de la planeación estratégica presentes.

Etapas 3: Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.

El **objetivo** es identificar las principales deficiencias que afectan el proceso de planeación estratégica de la UPTA, extensión Barbacoas de manera tal que permitan el establecimiento de las bases para la propuesta del procedimiento.

El **Alcance** de este diagnóstico abarca solamente la UPTA, extensión Barbacoas.

Etapas 4: Diseño de formatos para la recopilación de la información.

El diseño de formatos para la captación de información incluye una encuesta (Ver anexo 2) y una entrevista (Ver anexo 3) aplicada a obreros, administrativos y docentes.

La encuesta y entrevista permitieron analizar la temática objeto de estudio; en tal sentido las mismas fueron dirigidas al total de la población.

La encuesta se diseñó a partir de un conjunto de preguntas cerradas en forma de cuestionario para identificar las actividades que desarrollan en función del cumplimiento de los objetivos

Se utilizó como procedimiento el análisis y síntesis, permitiendo realizar valoraciones válidas e inferencias sobre el objeto de estudio. A partir de este momento se presentan los resultados derivados de las etapas contempladas en el diagnóstico.

Etapas 5: Diseño de la muestra.

La composición de la población a consultar se refleja en la tabla 1 y 2 de este capítulo. En esta investigación se toma como muestra el 100% de la población, con el fin de involucrar a todo el personal y obtener la información necesaria en la caracterización del escenario actual en la UPTA, extensión Barbacoas.

Etapas 6: Diagnóstico de la situación actual de la UPTA, Extensión Barbacoas.

Resultado de la revisión documental (análisis de las categorías de la planeación estratégica):

Se detectó la existencia de un documento donde aparecen reflejados la misión, visión y objetivos estratégicos, a partir del análisis de las categorías expuestas se obtuvo como resultado lo siguiente:

Misión:

- ✓ Se hace coincidir su texto con las atribuciones que le están definidas en el encargo social, el cual es semejante para otras instituciones de la educación universitaria. En este caso que se analiza, la misión no refleja el contexto territorial y su quehacer, toda vez que la enmarca como institución obviando la importancia de la municipalización.
- ✓ No refleja elementos de la cultura, identidad e imagen del mismo.
- ✓ Se hace referencia a propósitos relacionados con diferentes aspectos o actividades importantes, pero luego no se concretan en ningún ARC porque no están definidas, ni objetivo alguno, lo cual no es correcto.

Valores compartidos:

- ✓ Se encuentran definidos de manera reducida los valores compartidos lo cual le resta objetividad a lo planteado, al no partir de la precisión adecuada de la jerarquía de valores realmente existente.

Diagnóstico estratégico:

- ✓ Se obvia, por tanto no se trabaja la Matriz DAFO, ni se determina el Problema Estratégico General, ni la Solución Estratégica General; o sea, no se establece tratamiento alguno respecto a estas categorías.
- ✓ Tampoco se toma en consideración de manera consecuente para la determinación de las Estrategias que se definen para viabilizar el cumplimiento de los Objetivos.

Escenarios:

- ✓ Se obvian la construcción de eventos o variables de probable incidencia en el período.

En la Visión:

- ✓ No uniformidad en el empleo del tiempo en su redacción.
- ✓ No muestra un lenguaje adecuado para la proyección de una institución.
- ✓ Excesivamente optimista, lo que evidencia que no parte de la consideración objetiva del Escenario probable en que deberá alcanzarse, puesto que no se declaran
- ✓ En algunos casos, con redacción muy general, extensa y con demasiados detalles.

Objetivos:

- ✓ Formulaciones que no expresan resultados concretos a alcanzar, de manera cuantificable, lo que no posibilita, luego, la evaluación de manera objetiva de la real magnitud de lo que se logra.
- ✓ No se definen los criterios de medidas que posibiliten evaluar la eficiencia y calidad a lograr asociada a los resultados que se plantean, ni evidenciar si lo previsto constituye un incremento, o similar comportamiento o retroceso en la actividad de que se trata.
- ✓ Objetivos en cuya redacción general ya expresan los resultados más

importantes a lograr.

Resultado de la encuesta:

1. Del análisis de la encuesta aplicada se manifiesta que el 30 % de los encuestados consideran que la organización medianamente satisface las expectativas de sus miembros mientras que el 60 % si considera que se satisfacen las expectativas.
2. El 20 % de los encuestados considera que no existe conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica, el 80 % manifiesta tener conocimiento.
3. El 65 % manifiesta que la planificación estratégica no tiene en cuenta las expectativas actuales y futuras de la organización.

Relacionado con el análisis de estos ítems se puede inferir que aún cuando un porcentaje considerable de encuestados admiten tener conocimientos respecto a la planeación estratégica solo el 30 % considera que no se tiene en cuenta las expectativas actuales de la organización, lo cual indica que no existe total claridad de las categorías, términos u otras relacionadas con el objeto de estudio, o simplemente no existe la claridad de los que se está analizando así como la importancia que se le concede al proceso. Lo que se ha descrito anteriormente se corrobora con los resultados del ítems 4, 5 y 6 donde solo reconocen como planeación la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización, dejando a un lado el resto de las categorías.

4. Respecto a que si la máxima dirección estimula al proceso de planificación estratégica, el 50 % considera que no se estimula.
5. El 20 % de los encuestados plantean que la máxima dirección divulga la misión, visión y valores de la organización.
6. El 60 % plantea que no se conocen los objetivos de la organización.
7. Con relación a la participación del colectivo en la formulación de la estrategia a seguir por la organización el 55 % plantea que no se estimula a la participación en el proceso de planificación estratégica.
8. Respecto al control del proceso de planificación estratégica el 50 % plantea que no existe.

Respecto a los ítems 7 y 8 los resultados se explican por sí mismo, es evidente que si el proceso no está del todo esclarecido es por la falta de conocimiento y de involucrarse en el mismo, y si no hay planeación, es porque no existen mecanismos que lo controlen.

Por tanto las acciones se irán realizando en la práctica con la intencionalidad y voluntarismo que se ha estado haciendo hasta el momento, sin obtener resultados por mucho esfuerzo que se realice dado por la falta de orientación y direccionalidad del proceso, en fin por la falta de previsión lo cual se resumen en la proyección estratégica de la cual hoy carece la UPTA y sus extensiones.

Resultados de las entrevistas:

La entrevista se realizó en un ambiente de total confianza, buscando profundizar en el resultado de la encuesta al confrontar ambos instrumentos de forma que en cada respuesta el entrevistado tuviera la oportunidad de reflexionar en su aporte al proceso de cambio respecto a la planificación estratégica en la extensión. Esta entrevista se utilizó para triangular la información aportada en la encuesta aplicada. Como resultados principales se obtuvo que:

- ✓ A la pregunta que si existe documentación escrita de la misión, la visión, valores, diagnóstico estratégico y objetivos que guíen una mejor gestión de dirección el 80 % respondió que no existe documentación escrita.
- ✓ El 72,7 % refleja en sus respuestas que los trabajadores no participan en el proceso de planificación estratégica y no conocen su desempeño en función de los objetivos.
- ✓ El 54,5 % responden que no se estimula por parte de la dirección los procesos de cambios que facilite el cumplimiento de la planificación estratégica planteada.
- ✓ Al preguntarse si existen indicadores que permitan como forma de retroalimentación y control a partir de los resultados poder corregir las desviaciones del proceso de planificación estratégica el 63,6 % responde que no.

El análisis y resumen que pudiera suscitar de la aplicación de este instrumento se

centra en los mismos aspectos que fueron abordados en el análisis anteriormente realizado, toda vez que se manifiestan síntomas similares y una discrepancia en los resultados de la primera donde todo indica la existencia de conocimiento, estimulación así como cumplimiento de las expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos, cuestión que se refuta en las entrevistas, por otro lado existe coincidencia en cuanto a la no participación de los trabajadores en el proceso de planificación estratégica, falta de documentación escrita y elementos que faciliten el control.

La conclusión principal está orientada a que la planificación y estrategia institucional es uno de los criterios más bajos, lo cual indica que la dirección no centra adecuadamente su intención en cambiar la forma en la que se ha estado trabajando hasta el momento, tomando como punto de partida la importancia concedida a esta técnica.

Conclusiones del Capítulo 2.

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico se evidencia la falta de un procedimiento que facilite el proceso de planificación estratégica como rectora del ejercicio de la dirección con un enfoque estratégico para la extensión Barbacoas, al no existir un documento oficial en el que se establezcan la misión, visión, y objetivos estratégicos, así como la redacción o elaboración de valores compartidos, construcción de escenarios, matriz DAFO, ARC y criterios de medidas asociados a los objetivos presentados, por otro lado no se concibe los instrumentos de control de este proceso ni se evalúa el desempeño del personal en función del cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 3 Procedimiento para la planificación estratégica en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, extensión Barbacoas

Introducción

El presente capítulo aborda el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en la UPTA, extensión Barbacoas. La misma se expresa en 9 etapas, con la finalidad de dar respuesta al problema científico planteado en esta investigación.

El procedimiento garantiza la planificación estratégica, destacándose la formulación de una parrilla OVAR donde se vincula los objetivos, variantes de acciones y responsable que facilitará el ejercicio de la dirección con un enfoque estratégico, por último se proponen un grupo de indicadores para la evaluación y control del procedimiento implementado.

En la presente investigación el término procedimiento se emplea, según opinión de la autor, como un medio, una forma de hacer las cosas, que en un plano abstracto el hombre concibe para describirlo ordenada y secuencialmente, y sobre esa base, dar solución a un problema planteado.

3.1. Procedimiento para la planificación estratégica en la UPTA, extensión Barbacoas.

3.1.1 Premisas para la elaboración del procedimiento

Para realizar el procedimiento se tomó como base tres elementos que se considera imprescindibles en dicho proceso:

- ✓ Orientación del posicionamiento estratégico del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y sus relaciones con el entorno.

Este se ha tomado como un síntoma de alerta para la organización en virtud de desarrollar su trabajo a través de las directrices que orienta el país.

- ✓ Afianzamiento de los valores éticos.

Es una característica a la que es preciso mantener especial atención, toda vez que la formación de valores, facilita el desarrollo de procesos en la organización y coadyuva

al desarrollo de cambios que suceden.

✓ La comunicación como baluarte en todas las acciones.

A través del buen diálogo las relaciones interpersonales son más favorables contribuyendo así al trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa, entre otros.

3.1.2 Principios del procedimiento:

1. Pro actividad: Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y preverlos con anticipación, teniendo en cuenta sus capacidades y características propias.
2. Flexibilidad: Capacidad de adaptar las características de las etapas contendientes a otras instituciones con las requeridas especificaciones, teniendo en cuenta cambios en el entorno o hacia adentro de la organización, pudiendo adoptar diferentes alternativas.
3. Creatividad: Mantener y fomentar un ambiente que propicie la creatividad, las iniciativas de mejora y la innovación.
4. Sistemática: En busca de realizar la mejora continua a partir del análisis de los resultados.
5. Previsión: Priorizar la previsión de errores antes de la revisión de los resultados finales.

3.1.3 Objetivo del procedimiento:

Teniendo en cuenta lo planteado hasta el momento el procedimiento a utilizar tiene como objetivo fundamental:

Establecer los fundamentos para el diseño de la planeación estratégica del UPTA, extensión Barbacoas, teniendo en cuenta el contexto actual de Venezuela.

3.1.4 Alcance del procedimiento propuesto.

El procedimiento que se plantea en la investigación puede ser aplicable a otras instituciones universitarias venezolanas, con las requeridas especificaciones; es decir teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan. En el caso de esta investigación solo alcanza el marco de la UPTA, extensión Barbacoas.

3.1.5 Soporte metodológico necesario para el proceso de planeación estratégica.

El proceso de construcción de la planeación estratégica debe ser desarrollado sobre la base de la participación de los miembros de la UPTA, extensión Barbacoas, con la cual debe cumplirse tres propósitos esenciales:

1. Sensibilización y capacitación de los docentes, administrativos y obreros.
2. Implicación del personal en el proceso.
3. Logro de compromisos reales y conscientes de todos.
4. Responsabilidad de todo el personal con los resultados obtenidos.

La base de todo el proceso ha de incluir a todos los trabajadores en la definición de los elementos del procedimiento, desde la misión hasta las principales acciones de control que se deben realizar. En tal sentido:

5. Se compartió información entre el Consejo de Dirección del Centro.
6. Permanente trabajo en equipo.
7. Dirección participativa para la toma de decisiones.

Todo el proceso participativo se desarrolló mediante un fuerte componente de trabajo en grupo y se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados, una alta cooperación entre los miembros implicados, con el personal encargado de la investigación.

Todo lo anterior permite concluir que los resultados obtenidos constituyen el fruto de un proceso integral de participación de todo su personal, los que contribuyeron con ideas novedosas y creativas al desarrollo del mismo.

3.1.6 Construcción del procedimiento para el proceso de planeación estratégica.

Sobre la base del análisis realizado a las principales concepciones que sirvieron de fundamentos teóricos y a partir de lograr un engrane entre los componentes de la planeación estratégica, las directrices del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y las orientaciones de la UPTA “Federico Brito Figueroa” (sede principal); la extensión Barbacoas inició la construcción de su planeación estratégica.

El procedimiento parte de tener en cuenta la Teoría General de Sistemas en la que se considera que la organización constituye un sistema abierto que evoluciona con el transcurso del tiempo y en inmersa interrelación con el entorno.

Bajo esta concepción, el procedimiento empleado, desagrega el estudio de la organización en dos aspectos fundamentales:

1. Los lineamientos estratégicos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y las orientaciones de la sede central.
2. Éstos en correspondencia con el contexto de la extensión Barbacoas.

Ambos aspectos resultan necesarios y se complementan entre sí. A continuación se explica detalladamente lo que representan cada uno.

De acuerdo con el primero, se entiende en la manera que la extensión está estrechamente relacionada con el entorno, relaciones que se pueden caracterizar por el intercambio que se establece entre ellos y al cual es necesario ya que contribuye al funcionamiento del sistema, por cuanto recibe del entorno los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, energía e información.

De esta manera la extensión busca la forma de proyectarse estratégicamente y responder a las exigencias que demanda el ambiente circundante influenciado por una espacio donde el conocimiento, las nuevas tecnologías, los nuevos modelos de enseñanza, etc.; giran en torno a todos los procesos que en éstas se desarrollan y en tal sentido, todos estos factores involucrados se sitúan en función del cumplimiento de su misión.

La ventaja que aporta este procedimiento es que ayuda a: (1) diagnosticar la situación actual de la organización en función de una proyección estratégica, (2) señalar las debilidades que subyacen situaciones problemáticas específicas y (3) proyectar la planeación estratégica en función del cumplimiento de las directrices establecidas.

A partir de la concepción de dicho procedimiento la investigación se compone en tres fases fundamentales los cuales se detallan a continuación.

3.1.7 Estructura del procedimiento para el proceso de planeación estratégica

A continuación se muestra el procedimiento general. El mismo transita por 8 etapas,

iniciando con el **diagnóstico**, posteriormente el momento de la **proyección** supone la definición precisa de acciones estratégicas que se utilizarán en el contexto de la planeación. A continuación se procede a la **ejecución y control** de las acciones estratégicas que harán viable el ejercicio de la dirección, mediante la **implementación**, además el procedimiento para comprobar el cumplimiento de las acciones propuestas y a su vez un mecanismo de **retroalimentación** con vistas a perfeccionar constantemente las fisuras propias del proceso.

El procedimiento propuesto se corresponde con la UPTA, extensión Barbacoas:

1. Fase de diagnóstico:

Etapa I. Sensibilización.

Etapa II. Análisis histórico.

Etapa III. Exigencias y lineamientos estratégicos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

2. Fase de proyección:

Etapa IV. Formulación estratégica.

Etapa V. Elaboración de la Parrilla OVAR.

Etapa VI. Determinar indicadores para medir el procedimiento.

3. Fase de ejecución y control:

Etapa VII. Implementación.

Etapa VIII. Evaluación y control del proceso.

4. Fase de retroalimentación:

Etapa IX. Retroalimentación

3.1.8 Descripción del procedimiento para el proceso de planeación estratégica

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el procedimiento propuesto teniendo en cuenta su contenido.

Fase de diagnóstico:

Etapa I Sensibilización

Objetivo: Sensibilizar a los actores involucrados en el ejercicio de la planeación

estratégica.

Técnicas a emplear: Trabajo en grupo a través de la tormenta de ideas.

Observaciones:

La tarea de sensibilización comprende la concientización de los actores involucrados sobre la importancia de la actividad de planeación estratégica y las exigencias actuales de redimensionamiento de las condiciones en que se desarrolla.

Etapas II. Análisis histórico.

Objetivo: Analizar el estado actual de la institución objeto de estudio a partir de los principales resultados obtenidos en los últimos 3 años.

Técnicas a emplear: Revisión y análisis documental, tormenta de ideas, reducción de listado.

Observaciones:

El análisis histórico permite realizar un análisis del estado actual de la organización y de lo que la misma ha transitado en un período de 3 años. En él se ponen de manifiesto los principales problemas e insuficiencias a los cuales se ha tenido que enfrentar, así como los aspectos, internos o externos, que pueden contribuir a eliminarlos.

Debe abarcar a todo el sistema organizacional sin excluir ningún área, analizando el funcionamiento de cada una de ellas. Así mismo, debe contemplar el estudio del entorno en el que se desempeña y trata de insertarse cada vez más efectivamente en la organización, determinando las influencias que facilitan o limitan su intercambio con éste.

En el análisis son clave las preguntas: ¿Por qué, Cuándo, Cómo, Quién, Dónde y Para quién se hace? ¿Es necesario hacerlo?, ¿qué valor añadido significa este proceso para la organización? ¿Qué sucede si no se hace? ¿Cuáles han sido las principales transformaciones en el último período? Y ¿cuáles han sido los principales logros y derrotas alcanzadas?

Etapas III. Exigencias y lineamientos estratégicos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

Objetivo: Establecer los principales lineamientos orientados por la instancia superior.

Técnicas a emplear: Revisión y análisis documental

Observaciones:

Debe considerarse importante tener presente las proyecciones en la que ha de incursionar la organización objeto de estudio. Este es el punto de partida a través del cual se emprende el trabajo; pues teniendo en consideración el Plan de la Nación “Simón Bolívar” 2013-2017, las exigencias que establece el Decreto No. 5 987, de fecha 10 de Julio de 2010, sobre el encargo social y los objetivos estratégicos de la UPTA “Federico Brito Figueroa”, la extensión Barbacoas debe trazarse las metas que seguirá durante este período.

En este trabajo, según el autor, los lineamientos son la guía, el orden lógico, las pautas por las cuales se desarrolla la investigación.

Fase de proyección:

Etapas IV. Formulación estratégica.

Objetivo: Diseñar las diferentes categorías que conforman la planeación estratégica.

Técnicas a emplear: Tormentas de ideas, trabajo en grupo, reducción de listado, entre otras.

Observaciones:

Para llevar a cabo este proceso, en primera instancia es preciso conocer el escenario en el que se mueve la organización, esencialmente en el personal que ha de participar en la proyección futura de la misma, toda vez que se requieren personas que estén desprovistas de tabúes, y dotados de conocimientos para aportarle a la organización.

Para ello se procede a:

- ✓ Realizar un proceso de sensibilización del personal docente, administrativo y obreros con vista a crear las bases que sustentaran todo el proceso de planeación estratégica.
- ✓ Realizar la selección del personal para la conformación de grupos de trabajo.
- ✓ Capacitar al personal seleccionado junto al consejo de dirección de la UPTA, extensión Barbacoas, acerca del proceso de planificación estratégica.
- ✓ Elaborar la misión, visión, valores, escenarios, políticas, objetivos estratégicos,

áreas de resultados claves, objetivos específicos y criterios de medidas, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de ellos.

Etapas V. Elaboración de la Parrilla OVAR.

Objetivo: Determinar la relación entre objetivos - variantes de acciones – responsables en el logro de los objetivos y cumplimiento de acciones.

Técnicas a emplear: Trabajo en grupo, tormenta de ideas, revisión y análisis documental.

Observaciones:

Para el desarrollo de la parrilla OVAR es preciso:

- ✓ Capacitar al personal en la elaboración de la parrilla OVAR.
- ✓ Determinar las acciones (hasta tres) para cada objetivo por área de resultado clave.
- ✓ Seleccionar los principales responsables y su vínculo con otros directivos para el alcance de los objetivos así como el cumplimiento de las acciones.

Una vez determinados los escenarios cada jefe fija sus objetivos con sus variantes de acción. El jefe de la tarea y algún otro con que se tenga que coordinar. Se hace una conciliación y posteriormente se corrigen las sugerencias, puede realizarse en varias rondas hasta que las partes estén de acuerdo, luego se determinan los indicadores y en un solo documento queda todo para su control.

Etapas VI: Determinar indicadores para medir el procedimiento.

Objetivo: Determinar los indicadores que permitan medir el desempeño de la organización durante todo el proceso de planificación estratégica.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo y tormenta de ideas

Observaciones:

Para ello se necesita:

- ✓ Capacitar al personal sobre la selección de indicadores de esfuerzos y de resultados.
- ✓ Seleccionar mediante la consulta a los grupos de trabajos los indicadores para medir desempeño.

- ✓ Evaluar los indicadores seleccionados.
- ✓ Evaluar del desempeño de la organización en relación con su gestión de dirección.
- ✓ Valorar los indicadores para la medición del impacto en el proceso de gestión de la dirección.

Para ello se establece el siguiente formato:

Tabla # 3 Indicadores para medir el proceso

Indicadores	Lista de verificación de indicadores
-------------	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia. 2013

Etapa VII Implementación

Objetivo: Establecer las bases que contribuyan a la implementación del procedimiento.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo, tormenta de ideas, aplicación del ejercicio anti-éxito.

Observaciones:

En función de desarrollar el procedimiento general propuesto (en este capítulo) en esta fase es importante elaborar un cronograma, entiéndase este como la secuencia o forma de materializar las acciones, que permita el cumplimiento de las propuestas definidas y aprobadas para que exista una adecuada correspondencia con lo previamente establecido; para llevar a cabo la implementación.

Para ello es preciso tener en cuenta la preparación del personal. A pesar de que este se ha puesto de manifiesto durante todo el trabajo, en este instante se realiza la aplicación del **Ejercicio Anti-éxito** con el objetivo de preparar psicológicamente al personal de la organización ante la disyuntiva de que una vez aprobada dicha estrategia no tenga éxito.

El ejercicio está conformado por cinco partes: (1) se explica en qué consiste, (2) se realiza trabajo en grupo para propiciar la tormenta de ideas, (3) se recopila, coteja y pondera la información, (4) se evalúa el impacto de las opciones elegidas en la matriz y (5) se crea el plan de acción en dependencia del cuadrante correspondiente.

Etapla VIII. Evaluación y Control.

Objetivos: Establecer mecanismos de evaluación y control del procedimiento.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo y tormenta de ideas

Observaciones:

Para ello:

- ✓ Evaluar el resultado final de la implementación del procedimiento.
- ✓ Evaluar el proceso y elaboración de informes finales con los resultados, fortalezas y debilidades.
- ✓ Controlar cada etapa para la corrección de las desviaciones.
- ✓ Retroalimentar a los miembros de la organización de los resultados obtenidos.
- ✓ Establecer compromisos con niveles de actuación superiores.
- ✓ Verificar el nivel en la planificación estratégica contribuye a la gestión de dirección y su impacto en los resultados alcanzados.

Etapla IX. Retroalimentación

Objetivos: Establecer mecanismos de retroalimentación del procedimiento.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo y tormenta de ideas

Observaciones:

El establecimiento del proceso de **retroalimentación** trata de materializar todo lo que se ha ejecutado en las fases anteriores; por cuanto permite realizar una recapitulación y análisis en función de satisfacer las expectativas con respecto a las propuestas obtenidas. Si mediante este proceso se comprueba que los resultados no son positivos, entonces se hace necesario detectar las desviaciones que pudiesen entorpecer el cumplimiento de lo previsto.

Si los resultados son favorables, entonces queda clara la correspondencia entre la estrategia y lo establecidos por la instancia superior. Para ello se propone utilizar la siguiente tabla # 4.

Tabla # 4 Mecanismo de retroalimentación.

Actividad:			
Objetivo:			
Logros (Indicadores)	Dificultades	Grado de Cumplimiento	Medidas correctivas

Fuente: Elaboración propia. 2013

3.2.- Implementación del procedimiento propuesto.

Etapas I. Sensibilización

En esta etapa de la investigación el trabajo realizado fue complejo, toda vez que los actores involucrados, poseen en cierta medida conocimientos de la planeación sin embargo antes de iniciar la proyección de trabajo fue preciso realizar sesiones para explicar los elementos de la planeación estratégica, su importancia como instrumento para la gestión, así como las posibilidades de obtener un instrumento que orientase el trabajo de la extensión Barbacoas. Para alcanzar lo previsto se actuó de la siguiente forma:

- Realización de 2 reuniones con los directivos, docentes, para la discusión de las categorías que contemplan la planeación estratégica, indicar la importancia de poseer un documento que oriente la proyección de trabajo, entre otras.
- 3 Jornadas de trabajo para la socialización de resultados de la indagación que develan la caracterización de la situación actual respecto a la temática investigada.

Etapas II. Análisis histórico.

En el análisis se corrobora lo que hasta el momento se ha estado comentando en la investigación. La extensión Barbacoas en el último período evaluado en su accionar y se ha detectado los planteamientos realizados en el diagnóstico y lo que se plantea además en la situación problemática de la investigación. A los efectos de las propuestas que se realizan en este epígrafe se toman como punto de partida lo que deriva de los análisis anteriormente realizados.

Etapas III. Exigencias y lineamientos estratégicos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

Para el diseño de la estrategia se plantean como principales lineamientos las acciones dirigidas a realizar:

- ✓ Análisis crítico de la información obtenida como resultado del diagnóstico estratégico y organizacional realizado anteriormente.
- ✓ Sistema de relaciones de autoridad lineal, funcional, asesoría, coordinación y/o colaboración del trabajo entre cada de los niveles (estratégico, táctico y operacional).
- ✓ Las canales de comunicación e información, toma de decisiones, el cotejo del proceso y contenido de trabajo, etc.

Fase de proyección:

Etapas IV. Formulación estratégica.

A partir de las técnicas de trabajo en grupo realizadas se llegó al documento dirigido a la planeación estratégica. Es importante resaltar que en esta etapa de la investigación se realizaron varias sesiones de trabajo que permitieron lograr la elaboración del documento que aquí se presenta, bajo la concepción del criterio unánime de los implicados en el proceso.

Tomando como referencia el documento establecido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, se construye la misión, se modifican e insertan valores propios del contexto de la investigación, se adecuan los objetivos estratégicos establecidos a la extensión Barbacoas, y se definen los procesos claves para el logro del encargo social.

Los escenarios establecidos parten de tener en cuenta las variables económicas, políticas y sociales.



Planeación estratégica para la UPTA, extensión Barbacoas

Misión

Contribuir activamente a la formación de profesionales competentes e integrales, así como al desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia, con la participación activa y permanente del Poder Popular; favoreciendo la formación de un ser humano integral, centrado en principios y valores fundamentados en la ética socialista, con sensibilidad ambiental, ecológica e identidad local, y que contribuya aplicando su conocimiento científico-tecnológico dentro de un contexto innovador vinculado con la comunidad y genere espacios de reflexión e intercambio de saberes, para la transformación socio productiva del territorio.

UPTA, extensión Barbacoas

Valores compartidos

Patriotismo: Es el amor a la patria

Operacionalización del valor

Desarrollando actividades de extensión en el marco de las fechas patrias.

Promoviendo jornadas, foros, conferencia dirigidas al rescate de la memoria histórica en el marco del desarrollo del eje socio político de los PNF.

Independencia: Autonomía en el ejercicio de la soberanía nacional.

Operacionalización del valor

Los PNF deben ser instrumentos mediante sus ejes de formación (socio político, profesional, socio comunitario y de proyecto) de preservar el bien más preciado de la revolución la independencia política y económica, generado un liderazgo de relevo en la gestión del gobierno socialista.

Personal y estudiantes deben emerger como líderes en sus comunidades (consejos comunales), en sus municipios (Alcaldía) y en la construcción de las futuras comunas como órganos de bases de la gestión política y económica.

Paz: Buenas relaciones entre los ciudadanos y ciudadanas.

Operacionalización del valor

Formar profesionales enmarcados en el respeto a los demás.

Fomentar actividades deportivas y culturales que alejen a nuestros jóvenes del campo de la violencia.

Solidaridad: Es privilegio de lo colectivo ante lo individual.

Operacionalización del valor

Realizar jornadas permanentes de trabajo voluntario en el territorio.

Humildad: Prevalece la modestia del ser humano.

Operacionalización del valor

Brindar asesoría y acompañamiento a los órganos del poder popular en un ambiente de igualdad en el manejo de los conocimientos y respetando la experiencia de los mismos.

Compromiso: Participación activa en el cumplimiento de la filosofía institucional.

Operacionalización del valor

Cumplimiento de las normas institucionales.

Voluntad de participación en las actividades de extensión programadas.

Valores compartidos

Transparencia: Manejo racional de los recursos

Operacionalización del valor

Uso eficiente de los recursos materiales (infraestructura, tecnológicos y transporte)

Promover campañas de concientización del uso racional de los recursos.

Equidad: Justicia Social

Operacionalización del valor

Distribución equitativa entre los PNF (Administración, Mantenimiento y Agroalimentación) de los recursos.

Responsabilidades compartidas en las áreas de investigación y extensión entre los PNF.

Asignación de las becas estudiantiles según las necesidades socio económicas.

Garantizar el servicio de comedor y transporte al colectivo estudiantil.

Pertinencia: Actuación en función de una profunda responsabilidad y compromiso con el pueblo y el Proyecto Nacional Simón Bolívar.

Operacionalización del valor

La planificación académica de los procesos sustantivos está dirigida al apalancamiento del Proyecto Nacional Simón Bolívar 2013/2019.

Las líneas de investigación de los PNF están articuladas con los cinco grandes objetivos históricos del plan de la nación (Preservar la independencia, consolidar el socialismo, convertir la nación en una potencia, contribuir a un mundo pluri-polar y preservar el medio ambiente).

Excelencia: Calidad en todos los procesos.

Operacionalización del valor

Claustro de docentes con estudios de cuarto nivel.

Estudiantes realizando proyecto socio integradores de alto impacto social y socio productivos. (Formulación y ejecución)

Generar cursos, foros y conferencias promoviendo la ética y el modelo productivo socialista.

Ética: Conformación de una ética socialista.

Operacionalización del valor

Promover la formación profesional y ciudadana de individuos (hombre nuevo) capaces de romper la hegemonía del sistema capitalista (colectivos, humildes, honrados, solidarios, patrióticos, eficientes y sobre todo con un alto compromiso con el pueblo.

Diagnóstico estratégico

Debilidades

1. Mínima integración de los PNF en las actividades de extensión e investigación.
2. Baja efectividad en la vinculación con la comunidad.
3. El 90% del personal es contratado.
4. Ausencia de Talleres y Laboratorios.
5. La dirección carece de una planificación y de instrumentos de control.

Oportunidades

1. Receptividad en la comunidad por la intervención universitaria en la búsqueda de soluciones a sus problemas.
2. Alta participación de la comunidad en las actividades de investigación y extensión.
3. El Plan Simón Bolívar 2013/2019.
4. El proceso de cambio político, social, cultural y económico promovido por el Gobierno Nacional.

Fortalezas

1. Un personal íntegro y dispuesto a la participación que los cambios demandan.
2. Se cuenta con los recursos mínimos necesarios para la realización de los procesos sustantivos de la universidad.
3. Prevalencia de un ambiente laboral y estudiantil idóneo.
4. Alto nivel de interés por parte del personal docente, administrativo y obrero en cumplir las normas.

Amenazas

1. Ausencia de convenios con otras instituciones para la ejecución de proyectos socio productivos.
2. La permanente campaña por medios de comunicación y de algunos sectores en promover la violencia en la juventud.
3. Rechazo de algunos sectores a la transformación universitaria.

Problema estratégico

Si existe un incremento en la no integración de los PNF en las actividades de extensión e investigación, así como una baja efectividad en la vinculación con la comunidad, un incremento del personal contratado, de ausencia de talleres y Laboratorios y seguimos trabajando con la carencia de una planificación y de instrumentos de control, no se podrán aprovechar la receptividad en la comunidad por la intervención universitaria en la búsqueda de soluciones a sus problemas, la participación de la comunidad en las actividades de investigación y extensión, el Plan Simón Bolívar 2013/2019 y el proceso de cambio político, social, cultural y económico promovido por el Gobierno Nacional, por lo que la ausencia de convenios con otras instituciones para la ejecución de proyectos socio productivos, la permanente campaña por medios de comunicación y de algunos sectores en promover la violencia en la juventud y el rechazo de algunos sectores a la transformación universitaria se incrementarán, lo que reduce la posibilidad de contar con un personal íntegro y dispuesto a la participación que los cambios demandan, recursos mínimos necesarios para la realización de los procesos sustantivos de la universidad, prevalencia de un ambiente laboral y estudiantil idóneo y un alto nivel de interés por parte del personal docente, administrativo y obrero en cumplir las normas.

Solución estratégica

En la medida en que la universidad cuente con un personal íntegro y dispuesto a la participación que los cambios demandan, con los recursos mínimos necesarios para la realización de sus procesos sustantivos, bajo la influencia de un ambiente laboral y estudiantil idóneo y un alto nivel de interés por parte del personal docente, administrativo y obrero en cumplir las normas, se aprovecharán mejor el actuar de la comunidad por la intervención universitaria en la búsqueda de soluciones a sus problemas, la participación de la comunidad en las actividades de investigación y extensión, se hará mejor énfasis en lo establecido en el Plan Simón Bolívar 2013/2019 y el proceso de cambio político, social, cultural y económico promovido por el Gobierno Nacional, contribuyendo a disminuir el efecto que produce la mínima integración de los PNF en las actividades de extensión e investigación, la baja efectividad en la vinculación con la comunidad, la ausencia de Talleres y Laboratorios, así como dejar de reconocer la planificación e instrumentos de control como parte de la dirección y bloqueando la ausencia de convenios con otras instituciones para la ejecución de proyectos socio productivos, la permanente campaña mediática y de algunos sectores en promover la violencia en la juventud, así como el rechazo de algunos sectores a la transformación universitaria.

Escenarios

Escenario Neutro 2013-2019:

El gobierno norteamericano, sectores de la ultra derecha venezolana y grupos económicos mantienen su política de recrudecimiento de la guerra económica contra nuestro país, y amplía y sistematiza las campañas de difamación a través de distintos medios de comunicación y todo tipo de agresiones con el propósito de destruir a la revolución bolivariana. La influencia directa de tales acciones en la educación universitaria se manifiesta esencialmente en tratar de propiciar un clima de descontento interno en las universidades, de generar conflictos incertidumbre y violencia en los jóvenes, toda vez que son el eslabón más vulnerable. Por otra parte, en contraposición a esa tendencia se manifiesta un incremento de la solidaridad internacional hacia Venezuela y su Revolución, potenciando una mayor colaboración internacional y de diversas fuentes de financiamiento.

Escenario negativo

Se acentúan la inestabilidad mundial y las amenazas de confrontaciones bélicas locales, pero con repercusión internacional, cuyas secuelas y consecuencias negativas impactarán significativamente a la economía mundial, expresándose en el alto consumo de energía proveniente del petróleo. Se mantiene la disminución de la producción de petróleo y gas, y aun no se logra estabilizar la generación de electricidad, hecho que representará una mayor inseguridad en el suministro de energía eléctrica y que desfavorece el desarrollo de las actividades económicas. Las universidades irán en contra de las políticas establecidas, propiciando el desorden y dejando a un lado su encargo social. El sector agropecuario disminuirá los volúmenes de producción producto de las políticas del sector privado que no permitirá alcanzar la seguridad agroalimentaria.

Escenarios

Escenario positivo

Se potencia el significativo papel de las Universidades y sus dependencias en el desempeño económico del país, como motores impulsores de las transformaciones necesarias del territorio, en alianza con los sectores populares y esferas de mayor prioridad, aportando los recursos profesionales que requieran estos, contribuyendo a reafirmar la concepción del estudio como fuente de empleo, así como garantizando la formación y capacitación de profesionales, fortaleciendo los aspectos vinculados a la cultura organizacional, en particular lo asociado a la ética socialista y a la dirección basada en valores, en lo que se continuarán utilizando como una de las vías, las figuras del postgrado con el convenio Cuba – Venezuela. La Batalla de Ideas, generadora de los diferentes programas sociales priorizados de la Revolución, dirigidos fundamentalmente a la transformación irreversible de una sociedad compuesta de ciudadanos integrales, de elevada cultura general y con arraigados valores éticos y morales, continua desarrollándose e impactando integralmente en el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y en particular, con especial significación, en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”. Por tales motivos, la UPTA y su extensión Barbacoas

Visión

Somos una extensión universitaria renovada, moderna y de referencia territorial, al servicio de la formación profesionales integrales, promotora de pensamiento y conocimientos innovadores, comprometida con el desarrollo endógeno sustentable del territorio, fundamentada en valores y principios socialistas; fortaleciendo un eje de formación estratégico para ser cada vez más exitosos en el manejo, creación, adaptación y transferencia de tecnologías y demás saberes culturales para acometer la solución de los problemas de la sociedad.

Áreas de Resultados Claves y objetivos estratégicos

ARC 1: Formación del Estudiante.

Objetivo 1: Desarrollar una formación integral de calidad, en estrecha relación con la comunidad, vinculada a los problemas, retos y proyectos del territorio, comprometida con la ética socialista y con el pueblo del sur del Estado Aragua y del norte del Estado Guárico.

Objetivo 2: Garantizar el acceso, permanencia y prosecución a nivel de pre y post grado con calidad y equidad en articulación con Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.

ARC 2: Compromiso del claustro con la Patria.

Objetivo 3: Abordar los problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio-productivos y ambientales del territorio, con perspectiva local a partir de la aplicación de proyectos de investigación.

Objetivo 4: Incrementar el claustro de profesores ordinarios para el próximo período en un 20 % de la plantilla actual.

Objetivo 5: Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo aragüeño y guariqueño, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria.

ARC 3: Impacto económico-social / transformación socio productiva.

Objetivo 6: Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo del territorio, local, regional y nacional.

Objetivo 7: Fortalecer la participación popular en la vida social.

ARC 4: Conservación del medio ambiente.

Objetivo 8: Contribuir al desarrollo de un nuevo modelo productivo ecológico aprovechando las potencialidades endógenas.

Objetivo 9: Contribuir activamente a la conformación de un subsistema ecológico territorial de educación universitaria.

Etapas V. Elaboración de la Parrilla OVAR.

Tabla # 5 Parrilla Ovar

Objetivos	Variante de acciones	Responsables
Desarrollar una formación integral de calidad, en estrecha relación con la comunidad, vinculada a los problemas, retos y proyectos del territorio, comprometida con la ética socialista y con el pueblo del sur del Estado Aragua y del norte del Estado Guárico.	Adecuada interrelación entre los tres ejes de formación. Adecuada interrelación entre la extensión de manera permanente en la formulación y ejecución de acciones que conlleven a la investigación.	Coordinadores de los PNF.
Garantizar el acceso, permanencia y prosecución a nivel de pre y post grado con calidad y equidad en articulación con Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad	Adecuación de la planta física. Establecer convenios inter institucionales avalados por el MPPEU. Infraestructura tecnológica adecuada para el desarrollo de los procesos.	Coordinador general de la UPTA, extensión Barbacoas.
Abordar los problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio-productivos y ambientales del territorio, con perspectiva local a partir de la aplicación de proyectos de investigación.	Desarrollo de cursos, talleres, conferencias, debates a través de los procesos sustantivos docencia y extensión. Promover empresas de producción social de conjunto con el PP. Desarrollar proyectos de investigación.	Coordinador académico y coordinador general de la UPTA, extensión Barbacoas.
Incrementar el claustro de profesores ordinarios para el próximo período en un 30 % de la plantilla actual.	Promover una política de promoción de profesores contratado a ordinarios. Levantamiento en la sociedad para la búsqueda de profesores a dedicación exclusiva.	Coordinador académico y coordinador general de la UPTA, extensión Barbacoas.
Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo aragüeño y guariqueño, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria.	Realizar acciones extensionistas que identifiquen la cultura aragüeña. Promover establecimiento de grupos culturales internos (música, danza, teatro, etc.)	Coordinador de extensión universitaria.
Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo del territorio, local, regional y nacional.	Establecer las líneas de investigación, teniendo en cuenta las necesidades del entorno. Ubicar a disposición de la comunidad la infraestructura tecnológica, en la resolución de problemas e innovación.	Coordinador de investigación. Coordinadores de los PNF.

Fortalecer la participación popular en la vida social	<p>Participar, apoyar e involucrarse en las actividades organizadas por la comunidad.</p> <p>Establecer el proyecto “Extramuros” hacia la comunidad.</p>	<p>Coordinador de extensión.</p> <p>Coordinadores de los PNF.</p> <p>Coordinador de bienestar estudiantil</p> <p>Coordinador de servicios comunitarios.</p>
Contribuir al desarrollo de un nuevo modelo productivo ecológico aprovechando las potencialidades endógenas.	<p>Asesorar a los consejos campesinos en el uso y manejo adecuado de técnicas agroecológicas.</p> <p>Establecer convenios con instituciones del área, el INIA, FONDAS, INTI, entre otras de interés según las necesidades.</p>	<p>Coordinador general.</p> <p>Coordinadores de PNF.</p>
Contribuir activamente a la conformación de un subsistema ecológico territorial de educación universitaria.	<p>Conformar grupos de proyectos.</p> <p>Fortalecer el programa nacional “Todas las manos a la siembra”.</p>	<p>Coordinadores de PNF en alimentación.</p> <p>Coordinador general.</p>

Fuente: elaboración propia.2013

Etapas VI: Determinar indicadores para medir el procedimiento.

A partir del cumplimiento de las etapas 3 y 4, se procede a establecer un conjunto de indicadores que permitirán evaluar el impacto del instrumento. Los mismo se muestran en lña tabla # 6

Tabla # 6 Indicadores para medir el proceso

Indicadores	Lista de verificación de indicadores
Planificación	La estrategia prevista alcanza el cumplimiento de los objetivos.
	Receptividad de la propuesta por el resto de los grupos que conforman la organización.
	Determinación de grupos que están a favor, en contra o indiferentes al proceso de planeación estratégica realizada.
	La estrategia es congruente con lo que espera alcanzar la organización
Organización	La estrategia es congruente con la estructura organizacional prevista.
	La estrategia se adecua a las condiciones de la organización.
	Están previstos los recursos humanos, materiales, financieros, económicos y tecnológicos para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
	Es congruente con las políticas de las instancias superiores.
	Es compatible la estrategia con los PNF y demás programas establecidos en la universidad.
Dirección	Grado de dificultad para la implementación
	Satisface las aspiraciones de los miembros de la organización.
	Se ajusta a las necesidades de la empresa
	Se considera que es flexible.
Control	Se identifican las principales desviaciones como resultado de la implementación.
	Existe un instrumento para detectar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia.

Fuente: elaboración propia. 2013

Para verificar si se ha avanzado en la actividad o no se pretende establecer como principales indicadores que permitan realizar un análisis cualitativo del cumplimiento de los mismos, en tal sentido se utilizará la siguiente tabla # 7:

Tabla # 7 Análisis cualitativo de los indicadores

Porcentaje del Indicador	Análisis cualitativo
\geq a 85 %	Cumplimiento Total
\geq a 50 % y \leq al 84 %	Cumplimiento Parcial
\leq Al 49 %.	No Cumplimiento

Fuente: elaboración propia. 2013

Conclusiones

1. A partir de establecer los principales elementos teóricos acerca de la planeación estratégica se analizaron diferentes modelos, procedimientos, técnicas e instrumentos que permitieron la asunción de criterios para la fundamentación de la propuesta.
2. Con la aplicación de los instrumentos y técnicas de diagnóstico se detectaron las principales fallas existentes en el sistema. Se pudo constatar que la falta de un procedimiento que facilite el proceso de planificación estratégica como rectora del ejercicio de la dirección con un enfoque estratégico para la extensión Barbacoas, ha sido una de las principales deficiencias, que justifican la propuesta.
3. El procedimiento diseñado establece los fundamentos, premisas, principios, alcance, objetivo, soporte metodológico, construcción y descripción, lo cual lo convierte en un instrumento aplicable a otras instituciones con las requeridas especificaciones.

Recomendaciones

Se recomienda la consideración de los siguientes planteamientos:

1. Introducir en la UPTA, extensión Barbacoas los resultados de la presente propuesta.
2. Considerar la propuesta realizada como un resultado que puede ser introducido en otras UPTA, extensión Barbacoas y adecuarlo a sus características.

Bibliografía

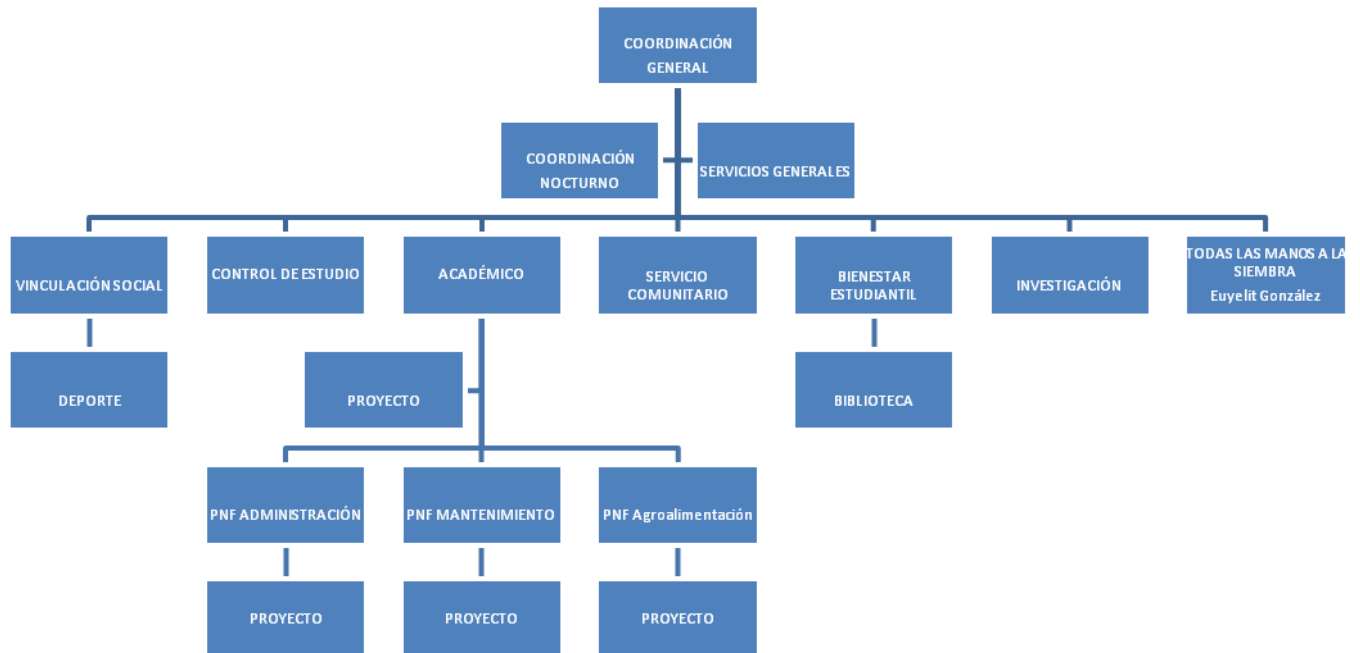
1. Aceves, V. (2004). Dirección Estratégica. 2004, Mc Graw Hill
2. Administración, P. N. d. F. e. (2009). Retrieved 10 de mayo 2012, from <http://www.cuc.edu.ve/upc/PNFA/DocumentoPNFA.pdf>
3. Álvarez, L. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo, Pearson.
4. Ander, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires, Lumen Hvmanitas
5. Bigott, L. (2010). Plan Nacional de Formación Permanente. Caracas, Fondo Editorial Ipasme.
6. Blanchard, K., O'Connor, M. (2005). Administración por Valores. Bogotá, Norma.
7. Córdova, M. (2011). Construyendo cambios. Conducción y Planificación estratégica de proyectos de cambio. Caracas. UBV.
8. Corredor, J. (2007). La Planificación Estratégica. Caracas, Vadel Hermanos.
9. Corredor, J. (2010). La Planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI. Caracas, Vadell Hermano.
10. Chiavenato, I. (2008). Innovaciones de la Administración. México, Mc Graw Hill Interamericana.
11. Chiavenato, I. S., A. (2011). Planeación Estratégica. México, Mc Graw Hill.
12. Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Mc Graw Hill.
13. Gimbert, X. (1999). La Gestión Estratégica. Barcelona, Cuaderno cinco días.
14. Goerke, F. (1999). En el dilema entre saber, poder y querer. ¿Una nueva universidad para el siglo XXI?
15. Goodstein, L. D., Nolan, T.M., Pfeiffer, J.W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.

16. Guevara, E. (2007). La Planificación Socialista, su significado. Ocean Sur-Ocean press. C. d. E. C. Guevara. Bogotá, Ocean Sur.
17. Handscombe, R. N., P. (1998). Liderazgo estratégico. México, Mc Graw Hill.
18. Loasby, B. (1995). La planeación formal a largo plazo en perspectivas. México, Prentice Hall.
19. Manso, F. (1998). En Curso de Dirección Estratégica. Madrid.
20. Matus, C. (1998). Estregia y Plan. Madrid, Siglo Veintiuno Editores.
21. Menguzzato, M. R., J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. . Un enfoque innovador del management. Madrid, Ariel.
22. Mieres, O. L., O. (1999). La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. La Habana, Folletos gerenciales III.
23. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2010). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela Creación de la UPT Aragua. Decreto 7566. Caracas. Venezuela.
24. Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. Mexico, Prentice-Hall.
25. Munch, L. (2008). Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito. México, Trillas.
26. Munch, L., Garcia-Martinez, J.G. (2012). Fundamentos de la Administración. México, Trillas.
27. Munch, L. G., E. Jimenez, S. Patiño, F. Pedronni, F. (2010). Administración y Planeación de Instituciones Educativas, Trillas.
28. Munch, L. M., J. (2012). Fundamentos de la Administración. México, Trillas.
29. Nuñez, J. R. (1994). La Universidad Venezolana: Crisis y Desarrollo. Caracas, Editorial Panapo.

30. Ponce, A. R. (2008). Administración de Empresas Primera Parte. Mexico, Limusa.
31. Porter, M. (1987). Ventaja competitiva. México, C.E.C.S.A.
32. Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) (2010). "Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria." Retrieved 15 de mayo del 2012, from <http://www.cuc.edu.ve/upc/PNFA/DocuementoPNFA.pdf>.
33. República Bolivariana de Venezuela (2000). Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Gaceta N° 5453. Caracas.
34. República Bolivariana de Venezuela (2007). Primer Plan Socialista 2007-2013. Proyecto Nacional Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.
35. República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley orgánica de Educación.
36. Reyes, P. A. (1996). Administración por objetivos. México, Limusa.
37. Ruiz-Cantisani, M. I. (2003). Sistema de Planeación para Instituciones Educativas. México, Trillas.
38. Sanz, R. (2011). Marx y el Socialismo Hoy. Bogotá, Ediciones Aurora.
39. Steiner, G. (1986). Planeación Estratégica. México, C.E.C.S.A.
40. Stoner, J. F., E. Gilbert, D. (1996). Administracion. México, Prentice Hall
41. Sutherland, M. (2012). La Alienación en el Trabajo, La Esclavitud Asalariada. Caracas, Asociación Latinoamericana de Economía Política Marxista.
42. Yajot, O. (2010). Qué es El Materialismo Dialectico. Moscú, Editorial Progreso.

Anexos

Anexo 1 Estructura organizativa de la extensión Barbacoas



Anexo 2 Encuesta

Encuesta sobre el Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica

Estimado compañero con el objetivo de diagnosticar el estado actual de dirección estrategia en nuestra entidad pedimos a usted su mayor honestidad al contestar la encuesta.

El número 1 significa en total desacuerdo y el cinco totalmente de acuerdo.

Concepto	1	2	3	4	5
Satisface la organización las expectativas de sus miembros.					
Existe conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica por la directiva.					
El proceso de planificación tiene en cuenta las expectativas actuales y futuras.					
La máxima dirección estimula al proceso de planificación estratégica y cambios organizacionales.					
Se divulga por la máxima dirección la misión, visión y valores de la organización.					
Se conocen y divulgan los objetivos estratégicos.					
Se estimula la participación del colectivo en la formulación de la estrategia a seguir por la organización.					
Existen formas de control que faciliten evaluar el desempeño de la organización desde la perspectiva estratégica.					

Anexo 3 Entrevista a los directivos

La presente entrevista recaba su opinión respecto al proceso de planificación estratégica en nuestra organización. Su respuesta será decisiva para una mejor gestión de los procesos.

1. Existe documentación por escrito de la misión, visión, valores, diagnóstico estratégico y objetivos que guíen el trabajo en la organización.
2. Los trabajadores participan en el proceso de planificación estratégica y conocen su desempeño en función de los objetivos propuestos.
3. Estimula la dirección procesos de cambios que facilite el cumplimiento de la estrategia elaborada.
4. Existen indicadores que permitan la retroalimentación de los resultados y su corrección en función del cumplimiento de la misión, visión y objetivos.