

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA  
DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS ALDEAS  
UNIVERSITARIAS EN LA PARROQUIA DEL  
MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE**

**Autora: Arcángela Blanco  
Tutora: Trina Macías**

San Fernando de Apure, Julio de 2015.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Secretaría Ejecutiva de Postgrado  
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional  
Unellez-Apure

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DEL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS EN LA PARROQUIA DEL  
MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE**

Trabajo de Investigación para Optar al Título de  
Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

Autor: Arcangela Blanco.  
CI.17.609.848

Tutor: Trina Macías

San Fernando de Apure, Julio de 2015

## **CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Trina Macías, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS EN LA PARROQUIA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE**, presentado por la ciudadana: Arcángela Blanco, titular de la Cedula de Identidad V. N° 17.609.848 para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 24 días del mes de Marzo del año 2015.

Atentamente

---

**Trina Macías**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2.- Justificación e Importancia de la Investigación.....	12
1.3.- Objetivos de la Investigación .....	16
1.3.1.- Objetivo General .....	16
1.3.2.- Objetivos Específico .....	16
1.- Explicar la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta en la gerencia educativa.....	16
1.4.- Alcances.....	17
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>18</b>
2.1.- Antecedentes de la Investigación .....	18
2.2.- Teorías que Sustentan la Investigación.....	22
2.2.1.- Teoría de la Planificación Estratégica .....	22
2.2.2.- Teoría de la Administración.....	25
2.2.3.- Teoría del Establecimiento de Metas .....	28
2.2.4.- Teoría de la Organización.....	31
2.2.5.- Teoría de la Decisión .....	33
<b>2.3.- Bases Conceptuales o Teórica.....</b>	<b>34</b>
2.3.1.- Antecedentes de la Planificación.....	34
2.3.2.- Definición y Elementos de la Planificación Estratégica.....	36
2.3.3.- Finalidad de la Planificación Estratégica .....	42
2.3.4.- La Planificación Estratégica como herramienta para lograr la calidad en las Aldeas Universitarias.....	44
2.3.4.- Aspectos Generales sobre la Planificación en la Educación Universitaria. ....	48

2.3.5.- Importancia de la Planificación Estratégica en la Gerencia de las Aldeas Universitaria.....	51
2.3.6.- Características de la Planificación Estratégicas.....	53
2.3.7.- Ventajas de la Planificación Estratégica .....	56
2.4.- Bases Legales.....	59
La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En su Artículo N° 104. ....	59
Ley Orgánica de Educación. (2009):.....	59
Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular .....	61
Ley del Plan de la Patria (2013-2019).....	62
2.5.- SISTEMA DE VARIABLES .....	63
Explicar la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta en la gerencia educativa.....	65
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>66</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>66</b>
3.1.- Diseño de la Investigación.....	66
3.2.- Método de Investigación.....	67
3.3.- Modalidad de la Investigación .....	68
3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	69
3.5.- Técnicas y Procedimientos Metodológicos.....	70
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
Conclusiones .....	73
Recomendaciones .....	74
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>76</b>

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA GERENCIA DEL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS EN LA PARROQUIA DEL  
MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE**

**Autor:** Blanco, Arcangela

**Tutora:** Macías, Trina.

**Año:** 2015

**RESUMEN**

En los momentos actuales, la mayor parte de los gerentes de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Las aldeas universitarias como organizaciones no quedan absueltas de esta situación por lo que se hallan más bien inmersas en ella. En consecuencia, la sociedad venezolana ha experimentado cambios en el sistema educativo, en sus valores y hoy se enfatizan valores como la calidad de los productos, la competencia, la responsabilidad pública, la transparencia y la eficiencia. El usuario asume en propiedad su rol de "cliente" y exige bienes y servicios de calidad, incluyendo una educación que satisfaga sus expectativas. Existe una creciente presión social sobre la calidad de los servicios universitarios; docencia, investigación, transferencia tecnológica. Lo que implica que los cambios y transformaciones del entorno de la educación universitaria repercuten de manera directa en el estilo de planificación estratégica de los sistemas de gestión, dirección y coordinación de las instituciones de educación universitaria. Esto demuestra que las instituciones educativas no respondan a las demandas y exigencias de una época, por lo que se plantea la necesidad de revisar, los nuevos esquemas de la educación superior, su misión, su metodología y en general, toda la estructura del sistema educativo, se utilizó una metodología descriptiva de carácter documental.

**PALABRAS CLAVES:** Aldeas Universitarias; Planificación Estratégica; Calidad

## INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX la educación superior ha sido sometida prácticamente a una refundación, que es mucho más que una reforma. Tales cambios pasan por la definición de nuevos roles y retos, ya que la dinámica evolución social y económica, derivada de la globalización, le plantea a los actores del nivel educativo superior mayores niveles de eficiencia y garantía de calidad de los servicios públicos que ofrecen. En este marco, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior (UNESCO, 2009).

En este marco, las herramientas de gestión y desarrollo organizacional han adquirido una gran relevancia, ya que se han convertido en la parte central de programas nacionales de mejora de este nivel educativo. Entre estas herramientas destaca la planificación estratégica, que ha pasado a ocupar un sitio incuestionable tanto en el ámbito de las secretarías y ministerios de educación, como entre los especialistas y equipos de gestión institucional de instituciones educativas a nivel superior en todo el mundo.

Es oportuno señalar, la planificación estratégica, apareció en la escena de la administración de empresas en la década de 1940. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional muy conocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961) y planteó temas como la inversión en capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos.

Podemos decir que a inicios de los ochenta la planificación estratégica había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; fue así que se logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión. Debido a esa evolución que tuvo en las empresas del sector público, es cuando surge la adopción, en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES (Hardy, 2009).

Con referencia a lo anterior, la exigencia creciente para la educación superior de mayores niveles de eficacia y la necesaria consideración de nuevos roles que la sociedad le está demandando ante una evolución social y económica acelerada, propiciada por la internacionalización de la educación. Es así como al arribar al siglo XXI, la planificación estratégica se convierte en un poderoso instrumento para la gerencia universitaria.

En Venezuela, por todo el país y particularmente en el Estado Apure, se está haciendo un trabajo progresivo en el campo de la Educación universitaria, a través de la Universidad Bolivariana de Venezuela y la Misión Sucre. Es una labor educativa donde lo más importante es hacer realidad el Proyecto Bolivariano, que se ha propuesto en 1999 en la Constitución vigente de la República Bolivariana de Venezuela. Es un proyecto aunado al compromiso de cada uno de los Venezolanos que se asumen como un líder constructor del país y que al cansarse es sustituido por el otro. Dado que en Venezuela todo somos líderes, se establecen las relaciones horizontales y se requiere de una auténtica formación profesional universitaria para forjar el proyecto de Estado y la consolidación de la Democracia Participativa.

En este sentido, la municipalización asumida por la Universidad Bolivariana de Venezuela de reciente fundación, en el aspecto material se concretiza a través de las Aldeas Universitarias. Son espacios educativos

coordinados por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con otras Instituciones de Educación Superior, propiciando centros vitales de educación permanente, vinculando las necesidades de formación, investigación y asesoría a cada población. Son centros de educación que poco a poco están generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de las aldeas universitarias, surge la utilización de la planeación estratégica, para formular planes de desarrollo con estrategias claras que permitan establecer metas y acciones como una función de la gerencia; es así que con este fin que se lleva a cabo un conjunto de procesos de planificación que constituyen elementos de dirección, para conducir a las aldeas hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios.

Es decir, un proceso mediante el cual los agentes educativos trabajan en conjunto y ordenan sus objetivos procurando que estos sean viables y se puedan lograr y al mismo tiempo trabajan con las acciones que se pretende llevar a cabo a través del tiempo, en conjunto con esto se encarga de visualizar las oportunidades y amenazas que el medio ofrece; en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan y hacen vida en las aldeas, tales como: los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, administrativos, obreros, miembros del consejo comunal) para determinar los fines de la planificación estratégica en la gerencia.

Cabe considerar que la planificación estratégica tiene como propósito de organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso institucional de la educación, a través de una metodología dinámica y creativa, la supervisión es una herramienta efectiva para el mejoramiento de la calidad de la educación y por ende del producto final que se logra a través de ella.

Bajo esta premisa, se ha desarrollado este estudio, cuyo objetivo es la planificación estratégica como herramienta para la gerencia del personal directivo de las aldeas universitarias del municipio San Fernando del estado Apure, la cual generara beneficios para la institución, tales como; un mayor entendimiento de las amenazas externas, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados, aumenta la capacidad de prevención de problemas, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales y disciplina y formaliza la administración.

Es evidente entonces, que la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

En este sentido, el presente estudio está estructurado de la siguiente manera: En el Capítulo I, **El Problema**, que comprende la caracterización del objeto de investigación, los objetivos de la investigación que guiaran el estudio, la justificación a través de la cual se determinará la importancia del estudio y muchos otros aspectos que son esenciales dentro de la investigación.

El Capítulo II, **Marco Teórico**; en el cual se señalan los antecedentes o estudios vinculados con la temática, las bases teóricas, que visualiza las concepciones y enfoques de distintos autores en el campo de la bibliotecología con el correspondiente análisis y aporte del investigador.

En el Capítulo III, se hace referencia al **Marco Metodológico**, es decir el tipo y diseño de investigación, se establece la población objeto de estudio y el procedimiento a utilizar.

CAPITULO IV: **Conclusiones y Recomendaciones**. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Uno de los aspectos más relevantes de todo proceso educativo se encuentra representado por la forma como se lleva a cabo la planificación, organización, coordinación, toma de decisiones y supervisión, aspectos constituyentes de la función directiva. Esta actividad remite, en términos actuales, a lo que se define como Gerencia Educativa, práctica en la cual se posibilita la orientación y el establecimiento de los alcances que debe tener una determinada acción en el sistema educativo.

Las décadas de los ochenta y los noventa se caracterizaron por el planteamiento de un enfoque gerencial dentro de la escuela, que parte de la premisa acerca de que la misma puede y debe ser considerada como un sistema social, como una organización que debe desarrollarse de manera permanente de acuerdo a la dinámica de cambios que se produce en la sociedad en la cual se encuentra. De esta premisa se deriva la posibilidad de aplicar los principios de la gerencia moderna estratégica dentro de la organización del sistema universitario y por ende, a todos y cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan en el ámbito educativo, a los fines de que los procesos desarrollados en las universidades tengan la pertinencia social que requieren para consolidarse dentro de parámetros de calidad.

Venezuela, al igual que otros países latinoamericanos, atraviesa en la actualidad una situación crítica, que necesita la implementación de soluciones para solventar los diversos problemas, específicamente los relacionados con la calidad educativa y la gerencia en la educación. En los últimos años, se han pretendido aplicar los modelos conceptuales de la administración educativa dentro de la normativa legal venezolana en las instituciones educativas. Cabe señalar que no se ha realizado un estudio exhaustivo de la acción gerencial, a través de la cual se pueda evaluar la aplicabilidad de estos principios conceptuales que rigen estas teorías y su efectividad dentro de estas organizaciones.

La situación actual de algunas instituciones de educación universitaria expresa una serie de características que dificultan el cambio cualitativo en las prácticas de aprendizaje y en consecuencia, el logro de una mayor eficiencia que contribuya a resolver los problemas que día a día deterioran la calidad de la educación venezolana. En tal sentido, el director de una institución educativa, como gerente, debe cumplir ciertas funciones para lograr las metas previstas en la organización, funciones tales como: planificador, coordinador, administrador de recursos materiales, humanos y financieros, tomador de decisiones y así lograr que las actividades planificadas se ejecuten con eficiencia.

Con referencia a lo anterior, Santos (2009), define la planificación como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetos que se han fijado e involucrado en un trabajo que debe comprender: misión, fijación de los objetivos, planes para alcanzarlos, selección de actividades y control. Sin embargo, cabe señalar que la planificación se define también como una prevención y formulación de actividades que son necesarias para lograr los resultados deseados. Planificar es pensar antes de hacer, esta comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base en otras funciones, determina por anticipado las cuales son los objetivos que deben cumplirse y alcanzarlos.

En efecto, en el sistema educativo venezolano se puede constatar a través de los recaudos administrativos que exigen apresurados dejándose ver la improvisación y ineficacia por parte de la gerencia superior, delimitando el rol del directivo y docente en sus funciones académicas diarias, deduciendo que las programaciones planificadas no pueden ser realizada en sus fechas previstas por la desorganización y burocracia al ente que le compete, obteniendo como resultado que el líder se dedique a llenar papeles en vez de orientar, motivar, puesto que los profesores son la clave para el éxito de la educación, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso

De acuerdo a lo anterior se considera que para elevar la calidad de la educación, el proceso debe iniciarse a nivel gerencial, es decir, promover una toma de conciencia sobre el verdadero rol de la gerencia educativa, a través de la cual sea posible asimilar los nuevos paradigmas, no solo en cuanto a ciencia y tecnología, sino también en función de la evolución cultural y la as optimización de los factores sociales que rodean las aldeas universitarias de tal manera, que la educación pueda llenar un espacio significativo en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Por otra parte, el compromiso actual de una organización es la gerencia de quien conduce. En tal sentido el directivo o gerente estará en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados. Un director es un gerente donde recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente como líder, la solución de problemas fundamentales dentro del proceso administrativo educativo. En consecuencia tenemos que los directores son gerentes y agentes de cambio para la transformación de un proceso continuo en la educación universitaria.

Por tal razón, Bass (2009), manifiesta que existen liderazgos transformadores donde “el líder transformador desarrolla intelectualmente, estimula e inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales hacia propósitos colectivos, con misión y visión más elevada”, impulsa sus esfuerzos en metas a largo plazo, motivando y haciendo énfasis en el desarrollo de una visión que inspiran a los seguidores a motivarse para alcanzar objetivos.

Cambiando sistemas adaptándolos a la realidad proyectiva, y a la vez trabajando duro dentro de los sistemas viejos, proyectar su liderazgo a sus seguidores motivando a que tomen responsabilidad por su propio desarrollo y en todos los componentes de la aldea, esto significa que existe un líder que está equipado como persona para influenciar a sus seguidores como un proceso de transformación en el cual participan todos como equipo e integrados. De tal manera se requiere que el director- gerente o líder transformador enfrente a diario una serie de dificultades en el sector de la educación: conflictos, transformaciones, competencias, toma de decisiones verticales y centralizadas, en la rigidez administrativa y una planificación de simple cumplimiento legal.

Sin embargo cabe señalar que en los últimos tiempos en la educación universitaria se evidencian ciertas debilidades de liderazgo transformador en el personal directivo ya que los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control se llevan a efecto sin ajustarse a la realidad institucional. Se deduce entonces que la planificación, para ser eficaz debe practicarse articulada y sistemáticamente en todos los niveles del sistema dentro de este marco; los directores en los distintos niveles jerárquicos deben asumir el proceso de planificación estratégica como inherente a su propia misión.

Un director debe fomentar como base de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión

participativa y de integración con el entorno. De tal forma que el proceso de planificación integre todos los entes organizacionales, sociales, culturales políticos entre otros.

En la actualidad la planificación estratégica representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones, sin embargo la planificación es considerada como una herramienta institucional del personal directivo y docente. Además, es vital en una gestión directiva moderna en la actualidad la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo. Ya que de la misma manera Rodríguez (2010) “la planificación es el conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” la planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible.

En este sentido, los directivos de las aldeas de educación universitaria, tienen en la actualidad el reto y la responsabilidad de confrontar no sólo la dinámica propia de las instituciones que dirigen y lideresa, sino también los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la efectividad de la acción universitaria. Por lo tanto, en la medida que se revitalice y optimice la ejecución del rol del gerente educativo, se incrementará la posibilidad de dar respuestas positivas a la infinidad de problemas que acompañan a la educación actualmente.

Se puede afirmar que el rol protagónico que desempeñen los directivos en las aldeas universitarias determinará la marcha y el funcionamiento de dichas instituciones, pues el ejercicio efectivo del liderazgo por parte de los directores es un factor de importancia para el desempeño de la organización y la consecución de las metas en niveles de eficacia, excelencia y calidad. En ese sentido, se espera que el rol a cumplir por parte de los directivos sea dinámico y acorde con los paradigmas vigentes de gerencia educativa propuestos por el Estado venezolano, en virtud de los cambios sociales y los conceptos de Gerencia Estratégica que predominan en las organizaciones modernas.

Sin embargo, se ha detectado que en la mayoría de las organizaciones educativas del país, la práctica predominante por parte de los directivos de las aldeas universitarias se centran exclusivamente en la realización de tareas administrativas sencillas y rutinarias, descuidando en un alto grado sus verdaderas funciones, entre las cuales se puede destacar la planificación general de la aldea.

Hecha las consideraciones anteriores, en las aldeas universitarias en el municipio San Fernando, no escapan de esta realidad donde se observan los directivos en roles de gerentes que presentan planteamientos y decisiones de acuerdo a lo observado por los docentes y el informe emanado por la Coordinación de Misión Sucre del Estado Apure, donde se puntualiza: Planificación no acorde con la realidad de la institución de educación universitaria y de la comunidad, un liderazgo que gira entre la incompetencia para consumir dicho rol, las decisiones de acuerdo a lo observado por el sujeto no se lleva a consenso y la poca disposición al trabajo en equipo con los docentes cuando planifica, se descuida la tarea educativa en sus roles más decisivos en la organización y planificación.

Además, las horas académicas y horarios no son consultados con los docentes, escasa participación de los entes más representativos de la sociedad civil, tales como: familia, consejos comunales y la comunidad en general, deterioro de las relaciones interpersonales directores docentes, esto tienen que mejorar ya que los directivos de las aldeas deben estar convencidos de que la planificación estratégica se manifiesta plenamente en el compromiso y la comunicación.

También se pudo constatar, otras causas que originan esta situación entre las que se encuentran planificación poco orientada al logro, deficiente organización gerencial, escasa información al docente, débil supervisión por parte de la gerencia, comunicación gerencial insuficiente. De continuar presentándose esta situación se verá desmejorada la calidad de la educación que se ofrece en la institución, con su consecuente efecto en el logro de los

fines planteados por la institución, lo que va de la formación plena e integral de los educando. En este sentido y de acuerdo a lo antes planteado, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica como herramienta en la gerencia educativa?

¿Cuáles son los elementos básicos de la planificación estratégica empleados en el proceso de la gerencia educativa?

¿Cuáles son las características de planificación estratégica que deben prevalecer en la gerencia de las aldeas universitarias?

## **1.2.- Justificación e Importancia de la Investigación**

La realidad educativa evidencian la necesidad de mejorar y elevar la calidad del desempeño gerencial del personal directivo al proporcionarles los conocimientos apropiados que les permitan ejecutar de manera eficaz y eficiente las funciones administrativa en las instituciones que dirigen. Dentro de esa perspectiva, la planificación estratégica, constituye una alternativa que permite organizar, coordinar y controlar las tareas y/o actividades inherentes de la institución educativa, generando de esta forma una mejor gestión administrativa, a través de un proceso enmarcado dentro de las necesidades prioritarias de reformas de la estructura institucional.

A través de la planificación estratégica como herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, en efecto, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Desde este sentido, se aspira con ello, que el personal directivo pueda guiar a todos los actores involucrados con la institución educativa, canalizándoles el trabajo con espíritu de colaboración, incentivándolos e involucrándolos en los procesos técnicos, administrativos y docentes, con el propósito de producir beneficios, acción participativa y mejorar el rendimiento organizacional, que conlleve a generar una educación eficiente con un alto grado de calidad. El directivo que desea desarrollarse como un buen gerente, capaz de interpretar su entorno y satisfacer las necesidades de la institución debe poseer una visión global de los problemas, una actitud flexible, responsable y permisiva para analizarlos una firme y persistente voluntad para introducir las innovaciones con valentía e inteligencia. En efecto, en las Instituciones educativas, el proceso de planificación estratégica se debe convertir en un proceso de aprendizaje, en un proceso de reflexión sobre la organización, de tal manera que en la medida que ésta aprenda sobre sí misma, puede ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino. Según Graffe (2013):

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

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

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

En consecuencia, la planificación estratégica, surge como una herramienta efectiva, pues ella ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación ayuda a prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven. Esta consiste en ayudar a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras o riesgosas, y a elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece, suministra la mayor cantidad de la información que necesitan para tomar decisiones óptimas.

En este sentido, una de las formas que permite a las aldeas educativas orientar sus esfuerzos hacia un servicio de calidad es la planificación estratégica, definida en el ámbito educativo por Manes (2009) como:

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

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

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

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

De acuerdo con esta definición, el equipo de gestión de la aldea, debe tener visión para percibir la relación de los elementos claves de la estrategia con la incertidumbre y capacidad de convocatoria, aceptación y credibilidad para hacer efectiva la interacción intraequipo de gestión y de éste con la base y viceversa para propiciar la toma de decisión participativa. Además, deben realizar un esfuerzo importante en la elaboración de los diferentes Planes Estratégicos, entendiendo que dicha herramienta les permitirá crecer como universidad, a la cual la sociedad le está exigiendo cambios constantes, e igualmente le proporcionará un beneficio que permitirá implantar una serie de estrategias gerenciales que contribuyan con el éxito de las líneas y objetivos establecidos.

Asimismo, la capacidad para formular estrategias de cambio en la unidad educativa reside en la visión, capacidad analítica, entusiasmo y trabajo que los equipos de gestión educativa pueden aportar, con el apoyo de metodologías que faciliten la interacción de los participantes a fin de generar un pensamiento estratégico que se traduzca en planes operacionales y acciones que transformen a la organización educativa en un proceso de continuo aprendizaje, innovación, reconversión o de reingeniería si fuese necesario.

En este sentido, los resultados de la investigación pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones ya que el tema de Planificación Estratégica ha sido abordado en innumerables trabajos de investigación, bajo

diferentes perspectivas, no así en el ámbito educativo universitario, de igual manera, constituye un valioso aporte para los directivos de las Aldeas Universitarias Parroquia del Municipio San Fernando del estado Apure al proporcionar elementos teóricos - prácticos que les permita participar conjuntamente en un proceso de mejoramiento de la gestión en la educación universitaria. Cabe señalar, que desde el punto de vista académico la investigación esta insertada en el plan general de investigación de la Unellez, específicamente en el área de Ciencias Económicas y Sociales, ubicada en la línea de. Investigación de Planificación.

### **1.3.- Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1.- Objetivo General**

Proponer la planificación estratégica como herramienta en la gerencia del personal directivo de las aldeas universitarias de la parroquia San Fernando del municipio san Fernando.

#### **1.3.2.- Objetivos Específico**

- 1.- Explicar la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta en la gerencia educativa.
- 2.- Describir los elementos básicos de la planificación estratégica empleados en el proceso de la gerencia educativa.
- 3.- Determinar las características de planificación estratégica que deben prevalecer en la gerencia de las aldeas universitarias.

#### **1.4.- Alcances**

Esta investigación está orientada a proponer la planificación estratégica como herramienta en la gerencia, ya que analiza los procesos en el desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de los objetivos estratégicos, planes de acción, planes de recursos de profesores y de todo el personal que labora. Se analizan, se ejecutan y con desempeño los planes para obtener resultados satisfactorios. Además, nos permite conocer las disposiciones legales relacionadas con la educación se obtienen normas, reglamentos, principios, objetivos, funciones de la planificación, teorías y modelos de la planificación. En las organizaciones educativas donde se deben desarrollar actividades y el líder (director) su función es influenciar en la conducta del personal para el logro de las metas pautas en la institución.

La presente investigación se realizó en las Aldeas Universitarias de Misión Sucre de la Parroquia San Fernando del Municipio San Fernando del Estado Apure, en las dependencias que involucran al personal Directivo y Docente.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El propósito fundamental de este capítulo es suministrar elementos referenciales, teóricos y conceptuales; es decir bases y teorías que de una u otra manera sustentan la investigación.

#### 2.1.- Antecedentes de la Investigación

Toda investigación, implica un proceso, un recorrido científico en torno a un fenómeno, situación u objeto de estudio que tiene su historia como tema o problema dentro de un campo intelectual / científico. Por tal razón los antecedentes de una investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos realizados por anteriores investigadores sobre el tema. En consecuencia se han establecido algunas investigaciones afines realizadas, que tienen gran significancia para el presente estudio y son reseñadas a continuación:

Álvarez (2014), en su trabajo **“Propuesta de Herramienta de Planificación Estratégica para la Gerencia de Educación de FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA”**. En el escenario en que una organización se plantea nuevos contextos y desafíos, surge la Planificación Estratégica como una herramienta que le permite anticiparse tanto para aprovechar las oportunidades que se le presentan, como para enfrentar por posibles consecuencias de condiciones o cambios adversos. Cuyo objetivo fue Diseñar y proponer una herramienta de control de gestión que apoye la planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, utilizando el Cuadro de Mando Integral. Con una metodología de

campo, bajo la modalidad de proyecto factible. Llegando a los resultados de proponer declaraciones estratégicas, es decir se diseñaron y propusieron definiciones para la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Educación, hasta ahora inexistentes. Estas propuestas contribuirán a las declaraciones estratégicas definidas a nivel institucional y sin lugar a dudas, definirán y clarificarán el qué hace, el cómo, el cuándo y con quienes de esta Gerencia.

También se realizó el análisis estratégico, donde se utilizaron las herramientas cadena de valor, análisis PEST y análisis FODA. Importante fue la jornada de reflexión con todos los Gerentes FME, bajo la metodología de lluvia de ideas, la que permitió levantar factores endógenos y exógenos de la Gerencia de Educación. Recogidos los diversos factores, tanto internos como externos que afectan a la Gerencia de Educación, se analizaron cómo las fortalezas por un lado, podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, podrían ayudar a enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno. Además de cómo las debilidades por un lado, si son superadas podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, cómo podrían influir negativamente con las amenazas que se presentan en el entorno.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio porque su fin es el mismo, ya que permitió señalar que la planificación proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Barreiros, (2012), en su trabajo de grado titulado “**Planificación como una Herramienta de Gestión para Promover la Competitividad en la Empresa KAWA MOTORS**”, Estamos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro entorno, en donde aspectos políticos,

climáticos, sociales está en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa. Cuya finalidad fue diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

Los métodos que utilizo; la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Como conclusión se encontró que en la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

Fermín F. (2011). En su trabajo: **Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba**. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. El objetivo general de esta investigación es el siguiente: Construir un modelo de planificación estratégica que sirva de base para elaborar, sobre sustentos más científicos, la Estrategia global en el Ministerio de Educación y contribuya en el mejoramiento de la dirección estratégica en dicho organismo. Concluyó que dentro de los problemas más relevantes identificados se encuentran la inexistencia de un modelo de planificación estratégica que responda a las exigencias y especificidades del Ministerio de Educación universitaria. El antecedente anterior constituye un aporte importante a esta investigación pues se destaca la variable planificación estratégica sus conclusiones resultan relevantes.

Arys B. (2011). **Diseño de Estrategias Gerenciales dirigido al**

**Mejoramiento del Desempeño de los Directivos de Educación Superior en el Estado Guárico.** El objetivo fue Diseñar estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del desempeño directivo de educación superior del Estado Guárico. Concluyeron La mayoría de los directivos encargados de las instituciones no posee estudios en gerencia educativa, cuentan con varios años de servicio en la docencia, sin embargo como directivos encargados tienen entre un 1 a 5 años de servicio. Esto permite concluir que la experiencia en el cargo podría no ser suficientemente sólida para cumplir con las funciones de gerencia educativa adecuada.

De lo citado se deduce debido a los aportes mencionados anteriormente considerados importantes para el desarrollo de esta investigación, se puede apreciar que al no tener la debida formación profesional y preparación académica para ocupar dicho cargo, no puede alcanzar un rendimiento adecuado y un desempeño eficiente, puesto que la formación gerencial y la capacitación representan la base para el éxito en el ámbito gerencial es importante que el director planifique su estrategias, se comuniquen, tome decisiones determinantes para la gestión del proyecto de la institución ya que la planificación es factor determinante en la institución así como la participación de los actores que hacen vida en ella.

En fin, cada uno de los antecedentes señalados en los acápites anteriores constituye un aporte significativo y de trascendencia metodológica, teórica y técnica para este trabajo de grado, pues en las investigaciones precitadas concuerdan con la significancia de la gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial.

Podríamos resumir a continuación que para que exista una buena gerencia deben implementarse como herramienta la planificación estratégica ya que esta permite evidenciar las oportunidades seguras y las oportunidades bajo riesgos proceso aplicado como instrumento mediante el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos.

## **2.2.- Teorías que Sustentan la Investigación**

Entre las Teorías que sustentan la presente investigación se encuentran: Teoría de la planificación estratégica, Teoría de la Administración, Teoría de Establecimientos de Metas, Teoría de la Organización, Teoría de la Toma de decisiones.

### **2.2.1.- Teoría de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica ha venido proporcionando un marco de referencia para la actividad organizacional, ya que mediante ella se pueden prever situaciones objetivas que permiten transformar cuantitativa y cualitativamente una situación, a partir del aprovechamiento de una oportunidad y a favor de unas aspiraciones establecidas. En tal sentido, para mitigar la crisis que presenta el sector educativo, específicamente el nivel de Educación universitaria, se hace indispensable una nueva forma de gerencia para planificar y mejorar la calidad del desempeño del director aplicando las herramientas de la Planificación Estratégica.

En el orden de las ideas anteriores, la planeación es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo.

Algunos, sin embargo, han llegado a pensar que la planeación constituye un patrimonio propio o exclusivo del hombre moderno, del hombre del siglo XXI, y que terminará con él. Se refieren seguramente a los planes quinquenales de los países socialistas, caracterizados por un estilo de planeación altamente centralizado y burocrático, pero, en realidad, de acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planeación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o proyectos, no quede únicamente en el discurso político o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso.

Esta creencia revela que la planeación es un patrimonio peculiar del hombre del siglo XXI, muestra simplemente una falta de memoria histórica; porque, en realidad, los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación. Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a hacerse alrededor de la idea de un futuro "probable", dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se produce el futuro. Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de éxitos. Las estrategias están constituidas por los medios mediante lo que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización.

Por otra parte, se considera la administración estratégica como el proceso a través del cual una organización establece sus objetivos, formula acciones destinadas a lograr dichos objetivos dentro de determinadas previsiones temporales, impulsa esas acciones, fija el proceso y los resultados a obtener.

En esta teoría se podrían considerar varias etapas de la planificación estratégica, siendo las más significativas: Determinar e identificar los mandatos organizativos, Clarificar las misiones y los valores organizativos, Diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la organización, Identificar los temas estratégicos a los que tiene que responder la organización, Formular estrategias para la gestión, Establecer una visión de futuro.

En esta teoría se desarrolla una base coherente de adopción de decisiones, ejerciendo la máxima discrecionalidad en las áreas controladas por la organización al adoptar decisiones horizontales en los diversos niveles y funciones. Igualmente, se solventar así los mayores problemas organizativos, mejorando el rendimiento de la organización y respondiendo con eficacia a los bruscos cambios ambientales. Kotler (2006), cuestiona hasta qué punto la planificación estratégica es una herramienta para la competitividad de sus organizaciones o por lo contrario, no pasa de ser una carga burocrática. Kaplan, (2005) caracteriza la planificación estratégica en función de:

- a) Los requisitos previos: La Planificación estratégica obliga a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de objetivos explícitos, Obliga a las organizaciones a realizar o encargar un diagnóstico con una determinada frecuencia.
- b) Su esencia: La planificación estratégica es el operador que deberá reducir la diferencia entre la situación actual y la deseada.
- c) Sus ventajas: La planificación estratégica como herramienta de cambio, Compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos y es referencia de medición de la calidad de la gestión, Evita procesos políticos perjudiciales.

Mintzberg, (2007), es uno de los críticos más acérrimos de los procesos de planificación estratégica, a los que considera trampas que convierten la planificación en herramienta al servicio de la burocracia, no de la competitividad por cuanto: La alta dirección no está implicada en la

planificación, ni crea el clima de compromiso, La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio, Crea procesos políticos perversos y reforzadores de la burocracia, La división entre pensantes y actuantes carece de sentido en la gestión, Posee una naturaleza cuantitativa intrínseca que le hace ignorar lo no cuantificable.

### **2.2.2.- Teoría de la Administración**

La administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios. La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contabilidad, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos o unidad del proceso.

A pesar de que el proceso administrativo está compuesto por diferentes etapas, este es único y constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, organización, integración, dirección y control. Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente esta dado en distintos grados y modalidades, forman un solo cuerpo administrativo. La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Significa entonces, que las funciones administrativas se pueden entender desde la planificación, organización, coordinación y control. Los principios generales de la administración son una serie de ideas sencillas que deben tener las administraciones de las empresas. Estas son (principios generales de la administración), en toda organización se debe tener presente los siguientes principios generales de la administración:

**1.- División del Trabajo:** Plantea que cuando las personas realizan muchas veces una tarea, la conocen, se familiarizan con ella, se especializan en su realización y por tanto son más productivos. El trabajo se debe dividir en tareas, descomponer puesto que la especialización lleva al perfeccionamiento y a la mejor. Separar la ejecución de la supervisión.

**2.- Autoridad y Riesgo:** Autoridad es el derecho de los directivos a dar órdenes y exigir su cumplimiento. La responsabilidad debe ser una consecuencia directa de la autoridad, son dos conceptos inseparables, quien tiene la autoridad es responsable de su cumplimiento. Autoridad = al derecho de dar órdenes y exigir su cumplimiento. Responsable = consecuencia de la autoridad.

**3.- Disciplina:** Los directivos han de ser personas que exijan una disciplina a través del ejemplo. Los jefes deben dar ejemplo de lo que esperan que hagan sus subordinados.

**4.- Unidad de mando:** Un trabajador solo debe recibir instrucciones de una única persona. El más importante y sencillo, cada persona debe obedecer a un jefe para evitar interferencias y contradicciones.

**5.- Unidad de dirección:** Ha de haber un único jefe y un único plan de

acción para cada grupo de trabajo. Existe un único jefe y un único programa.

6.- **Subordinación del interés individual al general:** Los intereses de la organización han de estar por encima de los intereses individuales de la persona. Siempre que se puede se armonicen intereses, en caso contrario que prime el interés general.

7.- **Remuneración del personal:** La remuneración de las personas ha de ser razonable, justa, conocida por los trabajadores antes de realizar su trabajo y debe estar relacionada con el esfuerzo que realizan y sus resultados. La remuneración sea justa, equitativa, conocida por los empleados.

8.- **Centralización:** Es algo que pertenece al orden natural de las cosas. Ha de haber un período más o menos grande en la toma de decisiones para asegurar que todos los esfuerzos son para conseguir los objetivos. Concentración de poder, de las decisiones en el director principal.

9.- **Jerarquía o cadena escalar:** Todos deben tener definido su puesto y esto debe servir para asegurar que las decisiones van de arriba abajo. Cadena de mando definida, cada persona tiene un jefe directo y unos subordinados.

10.- **Orden:** Se trata de mantener un orden en la distribución física de las herramientas maquinaria en la empresa. En sentido material y social, tienen en cuenta todo y cada uno de los agentes en la organización.

11.- **Equidad:** Es el trato justo con los empleados de forma que se trate con justicia y cierta benevolencia a los empleados al tiempo que con rigor para asegurar que el trato sea el mas igualitario posible. Necesidad de tener un trato respetuoso, equitativo, justo con los empleados.

12.- **Estabilidad del personal:** Para que las personas hagan bien su trabajo, se sientan mejor en el, deben estar mas o menos estables en su puesto de trabajo. Las personas deben tener una estabilidad en su trabajo para que pueda rendir correctamente.

13.- **Iniciativa:** Es fuente de fortaleza en la organización y de ventajas

frente a la competencia y es bueno que las personas la tengan en su trabajo. La iniciativa es una fuente de fortaleza para la empresa, invita a crear proyectos a participar.

14.- **Espíritu de equipo:** (La unión hace la fuerza) trabajar de manera coordinada, los esfuerzos se multiplican y no se anulan unos a otros.

El aporte de esta teoría al trabajo de investigación es de suma importancia ya que las personas son el recurso más importante en cualquier institución y a través de la administración se puede cumplir con las metas formuladas de la organización o aldea, es decir que los gerentes tratan de conseguir finalidades específicas.

### **2.2.3.- Teoría del Establecimiento de Metas**

Edwin Locke, estudia la motivación laboral desde la perspectiva de los objetivos o metas de trabajo. Su propuesta se puede resumir en estos puntos: Los objetivos de trabajo son la fuerza que inicia y guía cada actividad laboral concreta: si se realiza un trabajo es porque se pretende hacer algo. Los objetivos a conseguir determinan la realización de la actividad y la manera de desempeñarla. Los objetivos claramente definidos incrementarán la motivación laboral, en mayor medida que cuando se trabaja sin tener muy claro lo que se pretende. Cuanto más claros sean los objetivos, más eficaces resultarán para motivar el comportamiento de las personas en la organización. Los objetivos ambiguos no son motivadores.

Cabe agregar, si las personas que han de desempeñar las tareas pueden participar en la determinación de los objetivos del trabajo, aumentará la motivación laboral de estas personas. Siempre que ello sea posible, los sujetos que van a trabajar para cumplir esas metas deberán aportar sus puntos de vista, opiniones o sugerencias. Esto, además, propiciará que se identifiquen más con las tareas que les corresponden. Por otro lado, aunque el directivo tenga la responsabilidad de tomar las decisiones, las sugerencias

que aporten los trabajadores enriquecerán y mejorarán esa toma de decisiones, pues los trabajadores poseen informaciones de primera mano sobre la misma dinámica del trabajo a las cuales el directivo no siempre puede tener acceso.

Es decir, los objetivos muy fáciles no son motivadores, como tampoco lo serán aquéllos que superen en mucho la capacidad y posibilidades de las personas que van a ejecutar las tareas. Es decir, el trabajador debe hallarse ante tareas que le supongan un estímulo, pero que resulten realmente posibles de conseguir para él. Tampoco serán motivadores los objetivos excesivamente repetitivos en el tiempo (estar haciendo siempre lo mismo y de la misma manera) pues generan monotonía. No obstante, el cambio continuo resulta desconcertante para las personas que lo sufren y, por tanto, tampoco es motivador. Los objetivos de trabajo han de ser consistentes (sin modificaciones continuas) pero, al mismo tiempo, razonablemente flexibles (no ser excesivamente repetitivos a lo largo del tiempo).

La distribución de tareas y de objetivos a cumplir deberá tener en cuenta las diferencias individuales, de manera tal que a cada persona se le asigne aquellas tareas en las que es capaz de rendir mejor. Según el autor de esta teoría señala que en el establecimiento de objetivos u metas se envuelve cuatro mecanismos motivacionales: primero, los objetivos dirigen la atención, en segundo lugar, los objetivos regulan el esfuerzo, el tercer aspecto, se refiere a que los objetivos aumentan la persistencia y por último, los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.

Según, las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- 1.- Las metas difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.

2.- Las metas específicas difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos: la concreción de la meta se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.

3) La retroalimentación incrementa el efecto de las metas concretas y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.

4) Las metas participativas, las metas asignadas y las metas autos establecidos tienen la misma eficacia: Deben las metas ser implantadas, asignadas participativamente o ser fijadas por el propio funcionario. Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.

5) El compromiso con las metas y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de metas: El compromiso con la meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997: 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento.

Lo anterior quiere decir, que las metas difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005:356), afirman estos autores que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación de las metas y el compromiso con ellas. La aceptación de las metas implica que una meta es asignada. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas asignadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en auto establecidas, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

Esta teoría se asemeja en cuanto a que cada concepto requiere que la gente piense y juzgue su desempeño futuro con base en las experiencias pasadas y su valoración del momento. Las metas tienden a reflejar lo que la gente desea hacer, además, en el establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional

#### **2.2.4.- Teoría de la Organización**

Las organizaciones son unas de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha constituido. Chiavenato (2011). La organización es la integración formal que establece las funciones que estos deben cumplir, de allí que el Pariente, citado por Fermín (2011), menciona que la palabra organización tiene dos significados una se refiere a una etapa del proceso administrativo y otro que la considera un ente social.

En este sentido, las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas reconstituidas para buscar fines específicos, las características de estas que no permiten analizar el comportamiento del líder por ahí se desenvuelve, se dan relaciones de poder, división de trabajo, comunicación y sobre todo manifestaciones del comportamiento humano y la política. De esta manera las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas específicas, están diseñadas con una estructura deliberada y sus acciones se coordinan y vinculan con el ambiente interno.

Bajo esta perspectiva, Contreras (2007) manifiesta que respecto a la teoría de las organizaciones, estas se encuentran integradas por recursos humanos y no humanos (físicos, materiales, financieros, etc.) y la vida de las personas depende de las organizaciones y las organizaciones dependen del

trabajo de las personas. Algunas organizaciones tienen como propósito el lucro y otras no. Además, el mismo autor afirma que la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general y que la sociedad se integra por organizaciones, que para permanecer en el entorno se requiere de la producción o prestación de un servicio debida y sistemáticamente planeado, organizado, dirigido y controlado.

En este sentido, Daft (2005) coincide con Contreras al afirmar que la teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y en el comportamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros, cabe destacar que el diseño de la organización y las prácticas de los administradores varían con el tiempo en respuesta a los cambios de una más grande sociedad.

Significa entonces, que las organizaciones eficaces se concentran hoy en día en los aspectos cualitativos generados por los vertiginosos cambios económicos, políticos y sociales y los procesos de globalización. Es por ello, que la teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo.

En este sentido la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. La teoría de la organización proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones. En esta concepción, la teoría de la organización es una disciplina social que pretende dar una explicación en el plano de la

construcción conceptual de los principios estructurales que asume la acción colectiva instituida, destacando, entre otros, la conformación de las estructuras formales e informales, interacción en contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias tanto en el comportamiento humano como en diferentes ámbitos de la vida social.

### **2.2.5.- Teoría de la Decisión**

La teoría de la decisión consiste en un tipo de análisis aplicable a diversas áreas como la sociología, la economía, las ciencias en general (especialmente en el método científico) y, por supuesto, la filosofía. Sin embargo, en esta última la teoría de la decisión no es solamente algo aplicable a la disciplina, sino que es también objeto de análisis y examen, tiene como finalidad analizar una situación determinada de modo que su resultado sea la acción más racional. El problema que esta arroja es que hay cierta equivocidad en el término “racional”. Por esto es que existen definiciones que destacan los aspectos pragmáticos de la teoría, como el principio de Bayes, según el cual la mejor decisión (o la más racional) es “elegir el acto que se estime máximamente deseable”.

Lo que sí es un hecho es que si una es más racional que otra, depende del modelo que se ocupe. Existen ciertos elementos importantes dentro de la teoría de la decisión que conviene tener presentes para comprender la estructura de estos modelos. Un elemento muy importante en una decisión es el sujeto que decide, que será denominado “agente” de aquí en adelante. Otras dos nociones son fundamentales para que un análisis de decisión pueda considerarse completo: el grado de creencia y el valor esperado.

Desde este punto de vista, la teoría de las decisiones es un proceso vital y complejo en el cual todos y cada una de las personas están íntimamente involucrados de una u otra forma. Que las decisiones están implícitas en todos los ámbitos de la vida humana, importante involucra determinación, claridad de ideas y propósitos de seguridad, disciplina, compromiso, entre otros.

En el aspecto práctico el director como responsable de la aldea diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele. Este proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones viene influenciado por el tamaño y la complejidad de la misma técnica. Es decir las oportunidades que tengan los subordinados para participar en dicho proceso los cuales pueden variar.

En toda organización las decisiones deben ser compartida con el personal subordinado para que este se sienta participe de la elaboración de las metas a los fines de la organización. En este mismo orden (Stephen 2007) hace referencia a las fortalezas y debilidades de toma de decisiones en un grupo. Dentro de toda organización algunas de las fortalezas que se mencionan son las mismas que generan información y conocimientos más complejos, así como ofrecen una incrementada diversidad de punto de vista. Además la toma de decisiones constituye una actividad cotidiana para el gerente de la instrucción y es sin duda alguna, el corazón del desarrollo del proceso de aprendizaje llegando a construir una actividad cada vez más compleja, entre otras razones porque en ella influye la filosofía de la gente que participa en el proceso.

## **2.3.- Bases Conceptuales o Teórica**

### **2.3.1.- Antecedentes de la Planificación**

Concibiendo la planificación como un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa, institución o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados, permite deducir que en un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación actual y las necesidades futuras.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede definir como una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, desde este punto de vista apunta hacia la generación de alternativas u opciones de acción: mientras mayor sea el menú de opciones, menor debe ser el riesgo en la acción ya que se conocen múltiples formas de actuar en función de las circunstancias. En este sentido, Gallardo (2003), señala que “la planificación es un esfuerzo de la inteligencia humana por conducir procesos sociales, corporativos e individuales hacia situaciones más elevadas de desarrollo y eficiencia, anticiparse al futuro y lograr la integración de intereses sociales alrededor de objetivos consensualmente aceptados.

Desde ese punto de vista, la planificación es vista como la disciplina integral orientada a la selección de objetivos de un fin previamente establecido a logro de los objetivos de una manera óptima, es decir, comprende la determinación de la misión o propósito de la institución, el análisis de la tendencia del entorno, el diagnóstico de debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, el planteamiento de estrategias y políticas, la definición de proyectos y acciones.

Cabe señalar, hace más de 50 años, la palabra estrategia apareció por primera vez en la literatura relacionada con la gestión de negocios. El término se tomó del campo militar: estrategias, palabra griega que significa "arte de utilizar los ejercicios en el campo de batalla". Inicialmente, la estrategia de negocio era sinónimo de planificación a largo plazo. Se basaba en previsiones y valoraciones sobre el futuro, derivada frecuentemente de la aplicación de métodos y modelos matemáticos. En la mayoría de las grandes empresas, el proceso tradicional de la planificación de las estrategias no tiene la agilidad que requieren la mayoría de los sectores actuales, protagonistas de un cambio.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica. Por otra parte, la planificación es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

### **2.3.2.- Definición y Elementos de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera: Según Sallenave, (2009), define "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Según Millán (2005); "la planificación estratégica analiza los procesos en el desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de los objetivos estratégicos, planes de acción, planes de recursos de profesores y de todo el personal que labora. Se analizan, se ejecutan y con desempeño los planes para obtener resultados satisfactorios". Otro autor Chiavenato (2011), "La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años".

Otra definición, “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. Kotler, (2006).

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”. Kaplan, (2008)

Con éstas definiciones podemos llegar a un concepto en conjunto de Planeación Estratégica es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En este sentido, haciendo un análisis general de los conceptos podemos decir que la planificación estratégica es una herramienta para las organizaciones o aldeas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización. Tenemos que la planificación de la acción educativa es una actividad basada en la previsión de actividades y de recursos, vinculados directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje por lo tanto, planificar la acción educativa es elaborar un plan donde se contemplen los elementos y las actividades de los agentes educativos (docentes, empleados, e integrantes de la comunidad), de manera que se puedan prever las situaciones en las que habrá que llevarse el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, toda planificación debe ser flexible, que permita realizar reajustes sin que por ello se altere su continuidad objetiva, realista, fundamentada en condiciones reales e inmediatas de: lugar, tiempo y recursos integrales, a fin de que las actividades se relacionen y complementen el logro de los objetivos planificados dentro del proceso de la actividad a ejecutar. En el ámbito educativo la planificación estratégica tiene los siguientes objetivos: Evitar improvisaciones, Dar una visión total y a la vez especificar la acción educativa, Proporcionar continuidad de las actividades académicas, Facilitar la distribución de los contenidos programáticos en el tiempo disponible, Proponer actividades adecuadas a las características de los estudiantes, Prever la utilización de recursos adecuados al objetivo a lograr.

Planteamiento que expresa los propósitos fundamentales de la organización. Aquí debe establecerse el motivo por el cual existe la empresa, sus características y de qué forma está involucrada con su clientela, sociedad y sus propios empleados. En este sentido, es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**Visión:** Implica ponerse metas y declararlas, ya que principalmente sus empleados podrían sentir incertidumbre sobre el rumbo del negocio y hacia donde se dirigirán sus esfuerzos, pero también es importante que realmente la sigamos para evitar perder credibilidad como empresa.

**Misión y Valores:** Es la razón de ser su propósito y los valores, son los fundamentos o principios que guían el esfuerzo de la organización. Se declaran las virtudes con que cuenta la empresa, por supuesto, la empresa está integrada de personas y éstas a su vez deberán tenerlos para poder transmitirlos hacia las estrategias y a los resultados finales. Los valores son enunciados sobre concepciones de lo deseable con las cuales la

organización se compromete.

**Análisis FODA y Análisis General:** Mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**Análisis General:** Es un análisis donde se detallan los factores internos y externos que afectan a la empresa y que son clave para el éxito de la misma de manera general para poder establecer las estrategias.

**Objetivos y Metas:** Enunciados de los resultados parciales esperados en la consecución de las metas. Está relacionado a una meta, Es medible y observable, Especifica el grupo al que el objetivo aplica, Especifica un criterio de evaluación, Aclara las condiciones bajo las cuales se puede lograr, Especifica el período de tiempo requerido para alcanzarlo, Metas: Resultado final que se desea alcanzar, que resuelve o atiende los asuntos críticos identificados mediante el análisis situacional.

**Estrategias y Acciones:** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Acciones: Es lo que se va realizar para lograr la estrategia

La planificación estratégica, es un proceso que permite dentro de una serie de cursos de acción, tomar la alternativa que presente mejores características, que al ser aplicada pueda llevar de la mejor forma la situación actual hasta la situación deseada. Sin embargo este proceso no es estándar, y se hace más complicada la tarea de escoger estratégicamente cuando se hallan elementos de selección colectiva, ya que cada uno de los actores ve los problemas y las oportunidades de forma diferente, las presiones de decisiones, el tiempo, las políticas, la incertidumbre y la investigación contribuyen a pensar de manera creativa.

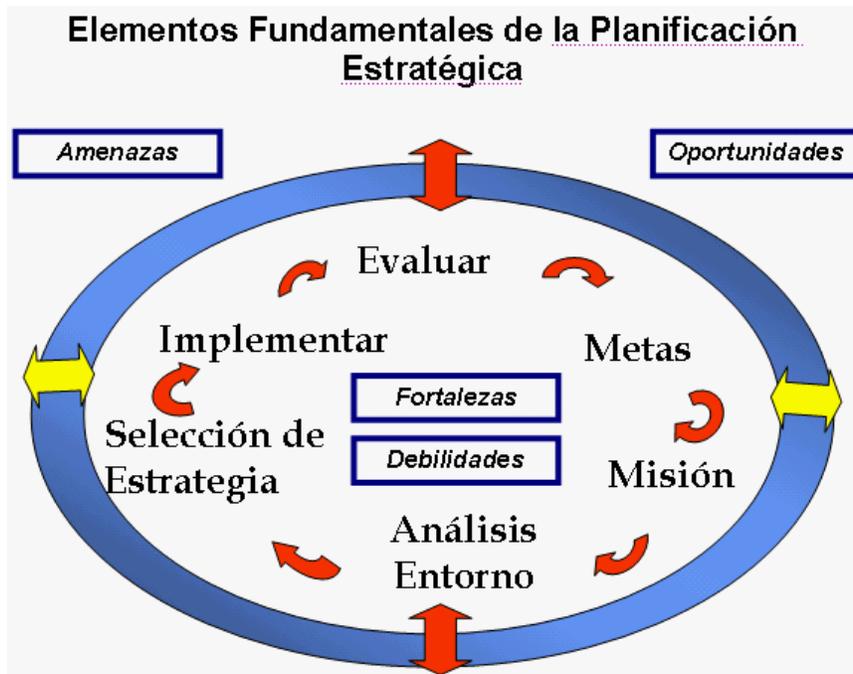
Es aquí donde el gerente tiene que tener cualidades para construir en forma colectiva las decisiones y así elaborar planes, que todos dentro de la organización desarrollen el compromiso de ejecutarlos, Se entiende como el conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para

concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación. Para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la planificación estratégica representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implementar los directivos de las aldeas universitarias, para desarrollar una planificación exitosa. En tal sentido, la planificación estratégica no solo es una herramienta clave para directivo de las aldeas universitarias, sino un proceso interactivo de arriba hacia abajo y viceversa, en la institución.

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica supone la participación activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga a los directivos entes proactivo y anticipatorio. Cabe destacar, que las organizaciones educativas universitarias, requieren de un cambio de paradigma, como lo es la planificación estratégica, con la finalidad de buscar el cambio y lograr así la efectividad de su misión.

Esa efectividad se debe relacionar con la realidad, seguridad, certeza, eficiencia y pertinencia. Aunado a lo antes expuesto, el proceso de planificación se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La planificación estratégica no es una ciencia pura que lleva a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la efectividad en circunstancias de incertidumbre.



La planificación estratégica, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.

Además, la incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos, la capacidad de gerencial estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás, y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. Los planteamientos de que la empresa líder puede mantener los precios más altos y tener los costos más bajos, mientras elige en qué nicho.

### **2.3.3.- Finalidad de la Planificación Estratégica**

Corredor, (2009) señala que existen cuatro razones principales por las cuales las organizaciones justifican el esfuerzo de una Planificación Estratégica, a saber: Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades, es decir, la toma de decisiones conjunta asegurará que los recursos asignados para esta actividad estén coordinados adecuadamente. En efecto, las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración, es decir, la Planificación Estratégica “consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa, de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta gerencia en perjuicio del largo plazo (la importancia).” (p.15).

Con referencia a lo anterior, las organizaciones deben planificar para ser racionales, es decir, los procesos decisionales formales son mejores que los informales. “La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.” (p.16). De acuerdo con las anteriores afirmaciones, pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de Planificación Estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

Corredor (2009), señala que el cumplimiento de las finalidades expuestas en el párrafo precedente, requieren que la Planificación Estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, de entre las que se pueden mencionar las cinco siguientes:

**La Planificación Estratégica como medio de difusión de la estrategia:**

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

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

**Planificación Estratégica como sistema de aprendizaje.**

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

**La Planificación Estratégica como herramienta de negociación.** “En ocasiones, la Planificación Estratégica puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos.” (p.123)

**La Planificación Estratégica como transmisión de información.**

En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de Planificación Estratégica de abajo arriba, en los que la información fluye en sentido contrario a la Planificación Estratégica tradicional (de arriba abajo o top down). En estos casos, la Planificación Estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección. En este caso se habla de información necesaria para elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el Plan Estratégico ya está formulado. (p.123)

De los anteriores planteamientos se deduce, el uso de la Planificación Estratégica suponen que se trata de una herramienta adecuada para el cumplimiento de las finalidades para las que ha sido diseñada. Por lo anteriormente planteado Gallardo (2003) sintetiza las finalidades de la Planificación Estratégica en el siguiente cuadro, identificado con el N° 2.

## **Cuadro N° 2. Finalidad de la Planificación Estratégica**

<p><b>FINALIDADES FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN:</b></p> <p>Las organizaciones debe planificar para coordinar sus actividades</p> <p>Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.</p> <p>Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.</p> <p>Las organizaciones deben planificar para controlar.</p> <p><b>FINALIDADES COMPLEMENTARIAS:</b></p> <p>La Planificación Estratégica como medio de difusión de la estrategia.</p> <p>La Planificación Estratégica como ayuda a la dirección.</p> <p>La Planificación Estratégica como sistema de aprendizaje.</p> <p><b>OTRAS FINALIDADES:</b></p> <p>La Planificación Estratégica como herramienta de negociación.</p> <p>La Planificación Estratégica como transmisión de información.</p>
---

Fuente: Corredor, (2007)

### **2.3.4.- La Planificación Estratégica como herramienta para lograr la calidad en las Aldeas Universitarias**

De acuerdo a Fermín en el (2011), elevar la calidad de la educación se ha convertido en un reto, respecto del cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el campo educativo. Esto se ha hecho más notorio a partir del siglo XXI a nivel internacional, no obstante, que en términos económicos es calificada como la década pérdida en el caso de los países latinoamericanos. La expresión de calidad de la educación, a veces se identifica con el rendimiento académico o de eficacia externa o interna del sistema educativo. Suele identificarse calidad con resultados y no con todo el proceso educativo.

Sin embargo, tal como lo expresa Albornoz (2009), durante mucho tiempo la calidad fue entendida solamente en oposición a cantidad y entonces, como algo no factible de medir, limitada a simple apreciación subjetiva. Paulatinamente se comenzó a hablar de cualidades mesurables. En tal sentido, una educación de calidad, es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades de aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural. Entendiendo, que estas necesidades y pertinencias son cambiantes, por lo tanto, una educación que pretenda ser de calidad tiene que ser dinámica como la sociedad misma.

Cuestión clave entonces, será la identificación de las necesidades sociales fundamentales sobre las que se plantean los objetivos educacionales y por consiguiente, todo el diseño curricular. Por tanto, la calidad de la educación tiene relación con la totalidad del proceso educativo y no solamente con los resultados finales o su evaluación sumativa. Para lograr entonces una educación de calidad es necesario que exista una correspondencia entre los enunciados propuestos por la planificación estratégica y los criterios de calidad que se manejan en el ámbito concreto de la práctica educativa, siendo estas:

**Mejoramiento Continuo:** Un docente, directivo, supervisor, inscrito en este enunciado, puede derivar varias consecuencias para la educación, ya que determina una separación y adaptación constante a la realidad social, productiva y cultural del medio. Los conocimientos, en el lugar de repetirse año tras años, tendrán modificaciones e innovaciones permanentes. De igual forma, el docente, tiene que asumir el compromiso e auto desafiarse en cada una de las etapas que conforman su desempeño y, sobre todo, debe actuar con el compromiso de renovar permanentemente sus conocimientos. En este sentido, Guédez (2008), postula que al igual que en una empresa se entiende que “mientras más éxito se obtiene mayores oportunidades se ofrecen” en el campo educativo, los profesores deben pensar que “mientras más se sabe más debe desearse saber”.

**Eliminación del Desperdicio:** Cuando este aspecto de la planificación estratégica se traslada al contexto educativo se puede pensar, entre muchas cosas, en la total sustitución de las respuestas definitivas, por la renovación permanente de repuestas actualizadas, pues debe siempre pensarse que, la educación es un creciente proceso de preguntas y búsquedas que se despejan a través de la eliminación de trabas y obstáculos. En otras palabras, debe adaptarse el sistema educativo a las necesidades reales y dinámicas que establecen las sociedades que demandan el servicio universitario.

**La Atención al Cliente:** De acuerdo a Guédez (2008), usar esta expresión puede constituirse en un gran avance, pues se considera que el momento que los docentes actúen ante sus estudiantes, como unos empresarios que atienden a sus clientes, en ese momento se redimensionaran los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad de la educación y por supuesto por ende la calidad aumentará. La supervivencia de las empresas, esta ligada a la existencia de clientes satisfechos. Un cliente insatisfecho, genera un impacto negativo en la futura aceptación de un producto, del mismo modo, el cliente en la educación, lo que busca es una ayuda que favorezca su autorrealización, a través del logro de una capacitación, que le permita alcanzar la superación de la realidad social, productiva y cultural.

**Especificaciones Claras:** En el campo educativo, ello significaría establecer claramente las reglas del proceso, donde cada uno de los actores (supervisores, jefes o coordinadores y profesores, entre otros) aporten actuaciones y explicaciones nítidas, sobre exigencias precisas, que conlleven a la resolución adecuada de las preguntas que la sociedad tiene. En otras palabras, tal como sostiene Guedez, (2008), el empeño docente no debe administrarse dentro de imprecisiones confusas. Todos los integrantes del sistema educativo, deben tener claro, cual es el papel que juegan en el

proceso y como deben ejecutarlo para lograr una educación de calidad y adaptada a la realidad social.

**Control del Proceso:** Resulta clave en el proceso educativo. Hasta hace poco se pensaba sólo en términos de resultados, sin embargo, de acuerdo a Ramírez, (2011), progresivamente se ha adquirido consciencia acerca de que el control del proceso educativo es la clave para promover mejores y crecientes consecuencias. Es en el proceso donde se aseguran las correcciones y donde se asegura la dirección adecuada de un empeño. Cuando no existe correspondencia entre el conocimiento adquirido en el sistema educativo (educación formal) y la realidad social, muy probablemente puede ocurrir alguna de estas tres cosas: no se conoce la realidad; no se sabe cómo enfrentar esa realidad o existe desmotivación en alguna de las partes. Casi siempre, el responsable fundamental es el docente y, nuevamente comienza a jugar un papel preponderante el mejoramiento continuo.

**Modelaje en Cascada:** Cuando se promociona un producto con unas determinadas características y en la práctica resulta que no cumple con lo señalado, se origina un rechazo inmediato a este producto, generando crisis en las empresas. En la educación, de acuerdo a Maragall (2007), se impone que la actitud modelo, sea ejecutada en primer lugar por los supervisores, directivos y docentes. Cuando un docente dice algo, y, lo contradice con su conducta, los efectos, se hacen perniciosos y traumáticos. En el fondo, este punto expresa que hay que establecer una coherencia entre lo que se proclama y lo que se hace. En lo que está escrito, como objetivo a alcanzar y los objetivos reales logrados, entre el perfil que se consideran deben tener los egresados de cualquier nivel de la educación y el perfil real que se tiene, entre otras cosas.

**La Cultura Cuanti – Cualitativa:** En el contexto educativo, además de las mediciones que permitan apreciar el mejoramiento continuo de las acciones,

se requiere trabajar dimensiones cualitativas que aseguren el clima afectivo dentro del cual se administran los procesos de aprendizajes. No hay aprendizajes dentro de ambientes tensos y de condiciones viciadas. Es un hecho indiscutible que el ingrediente afectivo es insustituible en el ámbito educativo.

**Misión, Visión y Valores:** Todas las premisas anteriores carecen de sentido cuando no se inscriben en la previa definición de los ámbitos de la transacción (misión), la proyección del esfuerzo (visión) y la intensidad de las convicciones (valores) que corresponden a la acción educativa. Como se puede notar, cada una de estas premisas o principios, están lógicamente concatenados unos con el otro, formando parte de un sistema armónico de calidad en corto o mediano plazo. Lo que sí es muy cierto, es que tal como lo expresa Guédez (2008), definitivamente “en el futuro no encontraremos nada distinto a lo que no seamos capaces de hacer hoy, en el aquí y en el ahora”

**Evaluación Institucional e Individual:** En la mayoría de las organizaciones, la gerencia no tiene dudas acerca de la conveniencia de diseñar e implementar instrumentos de evaluación de desempeño en el trabajo. Debe conocerse que en principio, no existe otra forma práctica de determinar niveles de rendimiento, tanto en lo que se refiere a todo el sistema educativo como a las individuales. De llevarse a cabo una evaluación adecuada, a corto plazo se pueden generar resultados útiles, pues se reducirían algunos costos superfluos; se puede aumentar la calidad de la educación que se imparte, lo que traduce en un retorno al estado de la inversión que ha realizado en cada persona que está instruyendo.

#### **2.3.4.- Aspectos Generales sobre la Planificación en la Educación Universitaria.**

Partiendo del hecho se dice que la planificación implica el establecimiento de procedimientos para la optimización de las relaciones

entre medios y objetivos y a su vez proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conduzcan a una acción sistemáticamente organizada, se puede afirmar, que ésta constituye el proceso fundamental en la administración de cualquier institución, ya que se puede considerar como la herramienta que resolverá los diversos problemas que enfrentan las organizaciones modernas y como el único camino viable que les permitirá dar respuestas rápidas y adecuadas a dichos problemas.

Al respecto cabe señalar George y Jones (2010) al acotar que:

la planeación consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las líneas de acción apropiadas, para el logro de los objetivos de cualquier organización, es una de las cuatro principales funciones de la gerencia. En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la institución y el conjunto de específico de estrategias que los gerentes deberían implementar con el objeto alcanzar dichos objetivos.

En consecuencia, la planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica. La planificación en la función directiva de una institución de educación superior, es la primera actividad que se ha de diseñar para establecer de manera coherente, el desarrollo de las actividades. Es un estilo de conducción que garantiza decisiones eficaces para el mejoramiento de la educación. Proceso para alcanzar lo deseado y pensar antes como hacer para garantiza decisiones eficaces diseñando estrategias

Es importante destacar, que la planificación debe ser de manera democrática, para que permita la participación en igualdad de condiciones a todos los entes que intervienen en el programa de trabajo de la institución, de manera que a nivel educativo, el director y demás miembros del plantel,

formen un equipo para establecer las políticas de acción de la escuela. La Planificación debe ser real y concreta, porque debe fundamentarse en la realidad nacional, regional y de la comunidad local donde está el plantel.

Al respecto, Millán (2007), plantea la necesidad de revisar las formas de estructuración de red que han tenido los espacios de la educación universitaria, puesto que, éstas obedecen a una clara manifestación del poder y su contenido, aunado a unas deficiencias teóricas en la búsqueda de nuevos planes estratégicos para el desarrollo del conocimiento. Entonces que la atención a la planificación estratégica pasa a ser, en el sector universitario una nueva variable de la competitividad.

En la actualidad, una de las políticas y estrategias para el desarrollo de la educación universitaria en Venezuela, apunta hacia una mayor pertinencia social. Según Delgado (2014), una de las formas de evidenciar las oportunidades, es por medio de la coherencia que existe entre los objetivos y los perfiles terminales establecidos en los planes y programas de estudios. En este sentido se están realizando esfuerzos por acercar la educación a la economía y el sistema educativo a las empresas. Al respecto afirma Millán (2005), que la "universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que en primer término debe responder y rendir cuenta a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta".

El actual enfoque de la dimensión de Educación Universitaria está consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se recogen y profundizan los principios y normas que valoran la educación para la justicia, la igualdad y la integración social, enmarcada en los derechos humanos y los referidos al deber social, así lo establece el artículo 102, de la misma; por consiguiente, no existe discriminación alguna para acceder a la educación universitaria con carácter obligatorio y de forma

gratuita. Esta manifestación de alternativas y atención a las exigencias de las comunidades por parte de las universidades, viene siendo asumida por una política pública diseñada e impulsada por el Gobierno Nacional, que también se le puede llamar plan estratégico del Gobierno Bolivariano.

En este sentido, la educación universitaria es entendida "como el cuerpo de conocimientos y metodologías capaces de incidir en el quehacer docente de la educación superior" Es el proceso mediante el cual el docente a través del uso de estrategias, técnicas y medios adecuados para la enseñanza y el aprendizaje logra en el estudiante una mejor y mayor comprensión del conocimiento. Así la Universidad, "es una institución transmisora del conocimiento y reconoce en el conocimiento una dimensión fundamental para los seres humanos y la sociedad" .Zurita, (2008). Por lo tanto, es imprescindible establecer claramente con la realidad que se vive su misión, visión y objetivos, darlos a conocer a la sociedad y distinguirse cada día más por la calidad y la capacidad de responder a la demanda social.

### **2.3.5.- Importancia de la Planificación Estratégica en la Gerencia de las Aldeas Universitaria**

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

En ese mismo orden, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus

prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos.

Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno. Las empresas con éxito planifican adecuadamente, es por ello que las aldeas universitarias los directivos deben poner en práctica esta valiosa herramienta ya que fundamentalmente la importancia de la planificación radica en el valor que cada actor le dé dentro de la institución en el compromiso de todas las personas para llevar a cabo este proceso.

Nada mejor que predicar con el ejemplo, o practicar aquello que se predica, es precisamente el caso del protagonismo que debe imponer el nivel ejecutivo de la organización en el desarrollo de la planificación, esto eleva el poder de autoestima de los demás actores e incentiva su compromiso para encarnar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos. En efecto, las estrategias deben centrarse en direccionar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

En consecuencia, la planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que deben seguir las organizaciones, para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

Además, en los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

### **2.3.6.- Características de la Planificación Estratégicas**

Según Mercado (2004), “las características de la planificación estratégica son importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forma. Una característica es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción”. La planificación estratégica se caracteriza por ser: Realista: La Planificación Estratégica toma la realidad como punto de referencia. Busca objetivos posibles, y no simplemente deseables, sin caer por ello en el conformismo. Encontrar el punto justo de lo posible y lo deseable es uno de los retos de los docentes al planificar y al gestionar. Basada en el “deber y el poder ser”.

Comprometida: Consciente de los valores e intereses que defiende y de la participación del agente planificador en el contexto planificado. La planificación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

Participativa: Es una herramienta de gestión participativa, donde todos los sectores participan e interaccionan; para promover el desarrollo de la educación universitaria, pues esta soluciona los problemas más apremiantes de la población estudiantil, convirtiendo la institución en un foco de atracción del conocimiento, mejorando la calidad de vida y potenciando el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Continua: Los planes deben ser un proceso continuo; cumpliendo uno deben formularse otros. La falta de continuidad va contra la idea de la realidad. No se deben abandonar metas; ello indica malgastar los recursos y atenta contra el concepto de eficiencia.

En ese mismo orden de ideas, se pueden concluir que la planeación estratégica además presenta otras características dentro de una organización, las cuales son las siguientes: Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas, Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

Cabe agregar que reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, Las decisiones se basan en hechos y no en emociones, Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, Proporciona los elementos para llevar a cabo el control, Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo, Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

En efecto, el proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de las Aldeas universitarias o a cualquier organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

De los anteriores planteamientos se deduce, que no es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos (2) a tres (3) años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

A propósito, la planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

### **2.3.7.- Ventajas de la Planificación Estratégica**

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.

- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

En síntesis, la planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los directivos o gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica. Entendiéndose, como un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe. Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles. También, los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

En este sentido, al diseñar una buena planeación dentro de la organización, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido, ayudan a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven. También reducen las posibilidades de cometer y encontrarse con sorpresas desagradables debido a que los objetivos, metas y estrategias, son estudiados detalladamente. Una planeación efectiva, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.

Lo que quiere decir que, la planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Lo que permite que las personas desarrollen sus ideas proporcionen alternativas de solución y obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo

tiempo, evita que la toma de decisiones se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo a lo que vaya sucediendo.

## **2.4.- Bases Legales**

El soporte legal de este estudio está sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), Ley de Universidades (1970), Ley del Plan de la Patria (2013-2019).

### **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En su Artículo N° 104.**

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con sus elevadas misiones... (p.22)

En razón de este artículo afirma que los educadores, en este caso el gerente educativo como parte responsable de la formación del hombre, deben tener una actuación ética y un nivel académico acorde a su elevada misión. Con el propósito de que pueda ejercer eficazmente sus diversas acciones, entre ellas, la de planificación.

### **Ley Orgánica de Educación. (2009):**

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que

se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

En el artículo citado, se hace énfasis en la Planificación, en consecuencia, es necesario que el coordinador o gerente, conozca los principios y factores básicos de la gerencia moderna para que pueda aplicar los métodos y técnicas de su labor gerencial, ya que éste como eje principal de la organización educativa debe dirigir la planificación de manera estratégica, así como asignar tareas y alcanzar el orden en el plantel de manera tal que se logre coherencia en las acciones a realizar, ajustados a la naturaleza de las metas y objetivos institucionales.

## **Capítulo VII Disposiciones Transitorias, Derogatoria y Final**

Para garantizar los principios establecidos en la Constitución de la República y en la presente Ley, el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Educación, podrá clausurar o exigir la reorganización de las instituciones educativas privadas en los cuales se atente contra ellos. Los propietarios o propietarias, directores o directoras, educadores o educadoras, que resulten responsables de tales hechos serán inhabilitados hasta por diez años para el ejercicio de cargos docentes o administrativos en cualquier tipo de plantel, lapso durante el cual no podrán fundar ni dirigir por sí ni por interpuestas personas ningún establecimiento educativo.

En tal sentido, al Director o Coordinador le corresponde desempeñar funciones que pueden ser organizadas de la manera siguiente: Administrativa, por ser el responsable de la organización de la institución, le corresponde planificar, organizar, administrar, coordinar y controlar las actividades con el resto del personal. Representativa, ya que representa al Ministerio de Educación o Ministerio de Educación Superior ante la Comunidad Educativa. Por lo que su actuación debe estar sujeta a normas profesionales, morales y técnicas, cuyo cumplimiento es la medida exacta de lo que el despacho exige a un Director. Supervisora, el Director de una institución educativa debe ser ante todo un supervisor, siendo éste la persona que está en mejor posición para hacer la supervisión del instituto por su contacto.

### **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular**

**Artículo 1:** La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

De igual forma en su **Artículo 3:**

La planificación pública, popular y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y

protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional.

Mediante esto se pretende que el personal de la gerencia planifique acciones, promueva la reflexión, discusión que fomenten la democracia participativa y protagónica, en la implantación de modelos educativos a nivel universitarios, teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.

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

Según este artículo, señala que las aldeas universitarias, como toda organización, están constituidas por un grupo determinado que mantiene una relación de trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos y metas de dicha institución, los cuales conforman la denominada comunidad universitaria.

### **Ley del Plan de la Patria (2013-2019)**

El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019), denominado Proyecto Nacional "Simón Bolívar", Señala el presidente Hugo CHÁVEZ Frías, el presupuesto ético del proyecto bolivariano es la primera directriz hacia la construcción del "Socialismo del Siglo XXI" en Venezuela: "la plena realización del Socialismo del siglo XXI que estamos inventando y que solo será posible en el mediano tiempo histórico pasa necesariamente por la refundación ética y moral de la nación Venezolana. Tal

refundación supone un proyecto ético y moral que hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar. Su fin último es la suprema felicidad para cada ciudadano. La base de este objetivo fundamental descansará en los caminos de la justicia social, la equidad y la solidaridad entre los seres humanos y las instituciones de la República..."

Este Plan de la Patria, en sus grandes objetivos que marcan el camino del proceso revolucionario venezolano, además pretende representar un impulso a la educación gratuita, obligatoria y de calidad, considerando como población objetivo a quienes han sido excluidos por las políticas del sistema educativo venezolano a nivel universitario.

## **2.5.- SISTEMA DE VARIABLES**

Es acotado por la Universidad Santa María (2010:36) como: Las variables que representan a los elementos factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en que se representan. En los trabajos de investigación, las variables constituyen el centro del estudio y se presentan incorporados en los objetivos específicos, corresponde en esta parte del trabajo identificarlas y de ser necesario calificarlos según sea la relación que guarde entre sí.

### **Definición Conceptual**

Esta conceptualización es definida por la Universidad Santa María (2010:36) como: "la expresión del significado que el investigador le atribuye y ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo".

### **Definición Operacional**

Esta definición se considera de suma importancia; porque permite trabajar con facilidad al operacional y desglosar cada aspecto. Al respecto cabe destacar que la Universidad Santa María (2010:37) “representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos; los cuales permiten la máxima aproximación para poder medir estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de indicadores y de ser necesario su indicadores”.

## IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL
Explicar la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta en la gerencia educativa.	Importancia Planificación estratégica	Herramienta necesaria para desarrollar una acción pedagógica y alcanzar un aprendizaje.
Describir los elementos básicos de la planificación estratégica empleados en el proceso de la gerencia educativa	Elementos básicos de la planificación estratégica	Es el conjunto articulado de análisis, definiciones, acciones y recursos, técnicas capacidades y modalidades decisiones que se han de pensar para trazar el camino que debemos construir para alcanzar los objetivos
Determinar las características de planificación estratégica que deben prevalecer en la gerencia de las aldeas universitarias	Características de la planificación estratégica	Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo

**Fuente:** Blanco, A. (2015).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Diseño de la Investigación**

La investigación es de tipo documental, motivado a que el investigador recurre a documentos diversos como fuente para la recolección de los datos que le van a permitir responder sus preguntas de investigación, en tal sentido Hurtado, (2012), la define “es una forma de llevar a cabo una investigación y por tanto genera conocimiento nuevo, tanto para el investigador como para la comunidad científica”. En este sentido, el presente estudio cumple el criterio documental porque busco la información de documentos, revistas y textos que refiere a las variables relacionadas con la investigación, además el investigador utilizo técnicas de revisión documental, haciendo énfasis en los instrumentos de recolección de datos.

Dentro de este marco de ideas, la investigación documental, Arias, (2012) la define como “(...) aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, y por lo que se dice que es un diseño bibliográfico”. De ahí que el estudio pertenece a un modelo monográfico, dado que su sistematización y organización nacen de la revisión documental, lo cual permitirá concebir la obtención de información básica y fundamental acorde con la temática en estudio.

De igual manera, el tipo de investigación que caracteriza al estudio es el descriptivo. Así, Hernández, Fernández y Baptista (2010), están de acuerdo que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno

que sea sometido a análisis”; lo cual quiere decir, que una investigación es descriptiva cuando analiza y describe la realidad observada, con el objeto de contrastar la realidad, con el deber ser. Es decir, buscan especificar las características de la unidad sometida a investigar.

### **3.2.- Método de Investigación**

Para esta investigación fue necesario utilizar métodos como caminos concretos que conduzcan al objetivo trazado. En este sentido Sabino (2009), define el método como “un modelo lógico que se sigue en la investigación. Por lo tanto, el método permitió guiar la investigación hacia el propósito planteado. Según Arias (2012) es una serie de pasos sucesivos, que conducen a una meta. En este sentido el objetivo de la investigadora es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro.

El estudio se realizó, utilizando el método deductivo – analítico. Por lo menos, con el método deductivo, Balestrini (2012), afirma que “el conocimiento deductivo permite que las verdades universales se vuelven explícitas”. De igual manera, el mismo autor, señala que el método analítico es:

El análisis inicia su proceso de conocimiento a partir de la identificación de cada uno de los elementos que caracterizan a una realidad, de esta forma se establecen las relaciones causa-efecto entre los aspectos que componen el objeto de la investigación.

La definición anterior; explica la fórmula racional, constante y organizada para orientar la presente investigación, con el fin de alcanzar la meta propuesta en ella, mediante el uso de la lógica como principio que rige el método deductivo, al cual se recurrió para describir desde sus aspectos

más generales: contextualización, objetivos, antecedentes variables e indicadores hasta los más particulares como son: las conclusiones y recomendaciones del tema tratado.

Cabe destacar que en la investigación, el método implica la elaboración de un plan y la selección de la técnicas más idóneas para su desarrollo: dentro de esta misma perspectiva, Bavaresco (2007:94), afirman que: “el método es el conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad. Es una guía o camino para alcanzar una meta o un fin”. De allí, una vez realizado el análisis se procedió a sintetizar y a elaborar las conclusiones pertinentes empleando además para ello la síntesis.

### **3.3.- Modalidad de la Investigación**

Tomando en cuentas las características del estudio, se asumió la modalidad de investigación cualitativa, la cual se fundamenta en los principios filosóficos para examinar, describir y adecuar las interrogantes planteadas en el estudio con la realidad a objeto de analizar y razonar los hechos. En relación a este planteamiento cabe resaltar a Hurtado (2012) quién destaca que la metodología cualitativa es:

El estudio que trata de un todo integrado y forma o constituye una unidad de análisis de algo que sea lo que es... De esta manera identifica la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. (p. 8).

Analizando la cita se precisa que la aplicación de la modalidad cualitativa, facilita la caracterización de situación o problemática estudiada, como un todo que permite destacar aspectos, explicar hechos, buscar discrepancias entre los planteamientos teóricos y los hallazgos encontrados en la investigación, para señalar la planificación estratégica como herramienta en la gerencia del personal que labora en las aldeas universitarias.

### 3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Durante el desarrollo de la investigación se siguió los procedimientos para la recolección de datos e informaciones, los cuales proporcionaron una guía para estructurar el estudio. Bavaresco (2007), señala que las técnicas de recolección de datos “conducen a la verificación del problema planteado, cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados, los permiten obtener los datos de la realidad”.

Dentro de este marco de ideas, fue importante la realización de actividades previas para la localización, selección, organización y análisis de los documentos en estudio. En tal sentido, las técnicas utilizadas en este estudio fueron: la revisión documental, la lectura, el fichaje, el análisis de contenido y matriz de análisis.

La técnica de investigación con la que se procedió a realizar el estudio, fue la revisión documental, que abarca la ubicación, la recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos. Este tipo de técnica se hace exclusiva debido a que el modelo de trabajo es eminentemente documental. Es de destacar, que la revisión documental es ventajosa, en cuanto puede comprender una variada escala de situaciones que logran ser abordadas por el investigador, al respecto señala Sabino (2009), “ (...) no solo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor”.

. En este sentido, vital acotar el aporte de Alfonso (2007:159), señala que: “la lectura con fines de investigación representa una de las formas de ejercicio plano lo que significa leer”, es decir, mediante esta lectura se obtuvo información importante para nutrir de conocimientos el objeto de estudio. Asimismo, el resumen es considerado por Hochman y Montero

(2006:56), como “dar testimonio fiel de las ideas contenidas en un texto”.

De igual modo, se empleo la técnica del fichaje, definida por Alfonso (2007) que plantea “mediante el fichaje se acumulara de manera metódica y ordenada los diversos datos e ideas de las fuentes localizadas, que servirán de apoyo para la realización del estudio con gran rapidez y eficiencia”. Esta técnica fue muy útil al momento de registrar la información relacionada con la planificación estratégica.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010:303), definen: “El análisis de contenido es un proceso a través del cual, las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar”. Es decir, los documentos que se revisaron proporcionaron a la investigadora hechos relativos del tema, los cuales sirvió para la fundamentación teórica y con ello la estructura del trabajo.

Por otro lado, se utilizó las matrices de análisis para extraer información ya sea de un documento o de una situación real. Esta técnica de acuerdo a lo que considera Hurtado, J. (2012), es uno de los instrumentos más utilizados ya que proporciona criterios para reagrupar o relacionar entre sí los indicios de un evento en nuevas sinergias que permiten descubrir en ese evento aspectos inexplorados, además emitir una crítica o hacer una interpretación del objeto de estudio.

### **3.5.- Técnicas y Procedimientos Metodológicos**

Con la finalidad de recabar los datos en la investigación, se cumplieron las siguientes fases de trabajo:

**Fase I: Indagación sobre la temática (Diagnosis):** Se refiere a la

búsqueda de información relacionada con el punto de interés de la investigación, en bibliotecas y centros que faciliten información sobre el tópico en estudio, con el fin de recopilar textos y documentos de grado, publicaciones, periódicos, internet, para sustentar los referentes teóricos.

Este criterio descrito en esta conceptualización ha permitido puntualizar y enriquecer la visión de la situación problemática estudiada, al adentrarse en la realidad como es: la planificación estratégica como herramienta para la gerencia educativa y formas ciudadanas (as) críticos, reflexivos, sensibles, comprometidos y éticamente con el desarrollo del país.

**Fase II: Revisión de Contenido:** En esta fase, se procedió a realizar el análisis externo de los textos, para dar orden coherente y lógico a la redacción del mismo. En esta revisión se utilizarán las técnicas de lectura preliminar exploratoria, con la finalidad de obtener una visión general de la obra consultada. Para realizar el procedimiento anterior se utilizó: la sistematización, para presentar la descripción de cada capítulo, de una forma lógica ordenada y coherente, dándole así consistencia al trabajo.

La demostración, mediante la cual se expusieron los razonamientos que permitieron enlazar los antecedentes, el marco teórico y las conclusiones del estudio. La axiomatización que le da carácter científico a la investigación a través del cual se introducen nuevos conceptos, presentados dentro de la lógica formal con respecto al tema estudiado, para desarrollar a niveles más concretos y reales a toda la temática relacionada con el problema estudiado.

**Fase III: Elaboración del Marco Teórico:** En esta fase, se realizó el análisis e interpretación del contenido con la finalidad de producir el desarrollo de los temas planteados, el análisis e interpretación de la información, que recurre a la caracterización de los fenómenos a partir de los casos que se desprenden a un hecho social, haciendo uso de los mecanismos valederos para el análisis e interpretación de los aportes provenientes de las teorías, y por último formular las conclusiones referidas

al tema, tomando en cuenta el propósito y los objetivos del mismo y las recomendaciones.

Además, en esta última fase se pudo constatar la viabilidad del estudio, basado en la diagnosis inicial, que sirvió de soporte para justificar el qué y cómo debe hacerse al buscar las perspectivas posibles, entre las que se cuentan: (disponibilidad de los materiales impresos y electrónicos, costos, tiempo utilizable) y establecer metas para lograr lo propuesto de la forma más rápida y económica.

En este sentido Tamayo y Otros (2007:67) la define como: “una estructura diseñada para lograr objetivos específicos o resultados proyectados con bases en necesidades, destacadas para presentar soluciones a los problemas planteados en él”. Tomando en cuenta este comentario, la operatividad dada en esta investigación facilitó destacar la razón por la cual la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar las aldeas universitarias en los próximos 3 a 10 años, también a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez analizados los objetivos y variables planteados en esta investigación se formulan las siguientes conclusiones:

1.- La planificación estratégica se convierte en el punto más importante de la transformación, que debe sufrir el sistema educativo superior venezolano, pues el futuro de la educación de calidad, depende en gran medida de aquellos individuos con las aptitudes más adecuadas y con las mejores características personales, tanto de los que están dentro del sistema universitario, como los que faltan por ingresar, para que desempeñen posiciones de tan alta responsabilidad.

2.- La aplicación de las herramientas gerenciales modernas, específicamente la planificación estratégica es la clave para llevar a cabo una Gestión Gerencial, adaptada a los constantes cambios que sufre la educación universitaria, sobretodo en la actualidad mundial de gran recesión, creciente reingeniería y constante evaluación de la organización.

Para dirigir las aldeas universitarias, es necesario poseer ciertas habilidades gerenciales y aplicar todas las fases del proceso administrativo, como herramientas de gestión institucional, para así completar el proceso de Gestión Gerencial. Entre las cuales se especifican: Habilidad Técnica, entendiéndose, como aquellos conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad de analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad. Habilidad Humanística, se trata

de la sensibilidad, de la capacidad para relacionarse con otras personas, y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, es decir el conocimiento de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación y por último, Habilidad Conceptual, se trata de la capacidad para entender a la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

3.- Entre las funciones básicas que deben cumplir las aldeas universitarias están: la generación de conocimientos, desarrollo de cultura, la formación de capital humano, la transferencia de tecnología y el establecimiento de relaciones de interacción con su entorno social inmediato; estas funciones deben estar en concordancia con las necesidades de desarrollo del territorio de influencia de la aldea.

4.- La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional. La conclusión a la cual se ha llegado es que la comprensión de la planificación estratégica se presenta cuando se estudia, y la efectividad de esta herramienta radica en el grado real de comprensión, que elaborando un plan estratégico se puede prever y fijar objetivos y por último, la importancia de seguir los pasos para una buena planeación ayuda en la identificación de las oportunidades y amenazas futuras

### **Recomendaciones**

Dada la importancia que tiene la planificación en el desarrollo de la gerencia del personal en las aldeas universitarias se presenta como contribución teórica las siguientes recomendaciones:

- Identificar las condiciones favorables y desfavorables tanto interna como externa con el objeto de establecer estrategias gerenciales que aporten soluciones al personal que labora en las aldeas universitarias.
- Establecer un modelo de planificación estratégica que ubique a las aldeas universitarias a un nivel competitivo donde los objetivos y metas puedan establecerse mirando hacia la excelencia en la prestación del servicio.
- Reorientar las actividades que se deriven de las actividades administrativas, académica y de investigación.
- Los nuevos retos que enfrentan las instituciones universitarias y más aun las aldeas que son relativamente nuevas demandan la implementación de los enfoques de gestión que les permitan avanzar en esta ardua tarea como es la educación. Una herramienta por excelencia lo representa, la planificación estratégica, ya que establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, O. (2009). **Recursos Humanos en Educación**. Monte Ávila. Latinoamericana. Caracas.
- Alvares, (2014). **Propuesta de Herramienta de Planificación Estratégica para la Gerencia de Educación de FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA**. Tesis de Grado para optar al título de Magister en control de gestión Universidad de Chile, Antofagasta.
- Arias, F. (2012). **“El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica”**. 6ta Edición. Caracas Exíste.me.
- Fermín F. (2011). **Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba**. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación.
- Arys B. (2011). **Diseño de Estrategias Gerenciales dirigido al Mejoramiento del Desempeño de los Directivos de Educación Superior en el Estado Guárico**. Tesis de Grado UNERG.
- Bass. (2009). **Liderazgo Transaccional**. Buenos Aires: Editorial Continental.
- Bernal, L. (2001). **Líder en el cambio**. Caracas: Ediciones Garnica.
- Balestrini; M. (2012). **“Como se Elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales Experimentales y los Proyectos Factibles”**. Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bavaresco, A. (2007). **Las Técnicas de la Investigación**. Editorial Ediluz. Maracaibo – Venezuela.
- Barreiros, (2012). **Planificación como una Herramienta de Gestión para Promover la Competitividad en la Empresa KAWA MOTORS**. Tesis de Grado, Universidad Central de Ecuador. Quito, Ecuador
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, Gaceta Oficial (Extraordinaria) 36.860, Diciembre 30, Caracas – Venezuela.

- Corredor, J. (2007). **La Planificación** 3<sup>o</sup> edición. Caracas: Editorial Vadell Hermano.
- Chiavenato, I (2011). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia Editorial Mc. Graw Hill.
- Gallardo, W. (2003). **El Plan: Teoría y Metodología**. Gedico. Barinas, Venezuela.
- Guedez, V. (2008), **Gerencia, Cultura y Educación**. Tropykos / CLACDEC. Caracas (Venezuela).
- Goodstein, L., Nolan, T.; Pferffer W. (2008) "**Planificación Estratégica Aplicada**". Octava Edición, Editorial Nomos, Santa Fe de Bogotá Colombia.
- Gómez, H. (2000). **Planeamiento y Gestión estratégica**. Caracas, Venezuela: Editorial Gente Gerente.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía Para la Comprensión Holística de la Ciencia**. CIEA - Sypal Venezuela. Cuarta Edición.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). **Mapas Estratégicos**. Barcelona, España: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kotler, Philip y Bloom Paul. (2008). **Mercadeo de Servicios Profesionales**. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). **Administración: Una Perspectiva Global**. Mc Graw Hill. México D.F.
- Ley del Plan de la Patria (2013-2019)**. Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 6.118. Extraordinario de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 04 de Diciembre 2013.
- Ley Orgánica de Educación. (2009)**. Asamblea Nacional. N° 124. Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario de 15 de Agosto. República Bolivariana de

Venezuela .Ministerio del Poder Popular para la Educación.

**Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010);** Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010. Caracas-Venezuela

**Ley Orgánica del Trabajo (2012).** Gaceta Oficial N° 39.908. Caracas – Venezuela.

Manes, J. (2009). **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas.** Buenos Aires: Editorial Ganica, S.A.

Maragall, J. (2007) **Los Actores Escolares y la Reforma Educativa.** Editorial U.C.A.B. Caracas (Venezuela),

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (2007). **El Proceso Estratégico.** Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ramírez, L. (2011). **Educación un Mejor Destino.** El Tiempo, Diario. Año XLIV. N° 13549.

Rodríguez, J. (2010). **El Director un Gerente en Línea.** Caracas, Venezuela: Editorial Keops.

Santos, A. (2009). **Planeamientos Estratégicos.** Caracas, Venezuela: Ediciones Gente Gerente.

Sabino, C. (2009). **El Proceso de Investigación.** Argentina: El Cid editor.

Sánchez B. y Guarisma J. (1997). **Métodos de Investigación.** Ediciones Eneva C.A 1era Edición.

Serna, H. (2004); **“Planeación Estratégica”**, Legis Edición, Santa Fe Bogotá.

Shapiro, J. **"Herramienta de Planificación Estratégica."** Iespana.es  
Publicación: s/f. Disponible: [www.iespana.es/traduc](http://www.iespana.es/traduc) [Consulta: 2006, Enero 19].

Tamayo y Tamayo; M. (2007). **El Proceso de la Investigación Científica.** México Limusa, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y postgrado. (2011). **Manual de Trabajo de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. UPEL. Caracas-Venezuela.

Universidad Santa María, Decanato de Postgrado y Extensión, Dirección de Investigación. (2010). **Normas para la Elaboración y Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado**. Caracas-Venezuela.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2009). **Reglamento de Presentación de Trabajos Técnicos, de Grado, Especialización, Maestrías Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales** [www.unellez.org.edu.ve](http://www.unellez.org.edu.ve), consulta Abril 2012.