



PRESENCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

FERRER, Juliana
CLEMENZA, Caterina
ROMERO, Douglas
FARÍA, Pedro

INTRODUCCIÓN

Tanto las empresas como las instituciones, ya sean públicas o privadas, siempre han estado sometidas a diferentes niveles de incertidumbre. Por lo tanto El gerente deberá estar preparado para desempeñarse bajo diferentes niveles de incertidumbre, sobre todo por las condiciones del ambiente global el cual cada día se hace más competitivo y competido. La única respuesta a estas situaciones de incertidumbre está dada por el uso de la planificación y la gerencia estratégica.

Ambos dimensiones se convierten en mecanismos de preparación para el futuro (Vivas, 2000) y estas, tienen como fundamento el pensamiento estratégico, el cual le permite a la empresa definir el camino a seguir y la meta a alcanzar.

El pensamiento estratégico es la forma de ver el futuro, de anticiparse a los acontecimientos, de tener conciencia de lo impredecible. Kemichi Omae (1994) define el pensamiento estratégico como el arte que se caracteriza por aplicación del análisis como punto crucial cuando se enfrentan tendencias, problemas o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual parecen venir integradas como un todo.

El pensamiento estratégico se presenta como una forma de evolución de los conceptos de planificación estratégica y gerencia estratégica, que lleva a transformar estos conceptos de procesos a un estado de conciencia (Vivas, 2000). La medición y grado de presencia del pensamiento estratégico en una empresa o institución pueden ser abordados a través de varios puntos de vista; el pensamiento estratégico como actitud y cultura (enfoque psicológico), como procesos y herramientas (enfoque gerencial y administrativo); y como cualidad (condición del individuo).

En consecuencia surge como propósito e inquietud grupal la evaluación de la presencia del pensamiento estratégico dentro de la Universidad del Zulia abordándolo a través de las diferentes ópticas mencionadas anteriormente; y al mismo tiempo, proponer algunos lineamientos generales que permitan elevar dicha presencia.



A tal efecto, el presente trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Sección 1: Perfil de la Organización.

Sección 2: Misión, Visión y Objetivos de la Organización.

Sección 3.: Análisis Estructural y Conductual de la Universidad del Zulia.

Sección 4.: Análisis Interno. Desarrollo de Ventajas Competitivas.

Sección 5.: Formación de Ventajas Competitivas Mediante Estrategias a Nivel Funcional.

Sección 6.: Diagnóstico de Estrategias a Nivel del Negocio.

Sección 7.: Integración Vertical, Diversificación y Alianzas Estratégicas.

Sección 8.: Reestructuración en la Institución en la Última Década

Sección 9 Estructura Organizacional de la Universidad del Zulia.

Sección 10.: Sistemas de Control Estratégico.

Sección 11: Puesta en Marcha del Cambio Estratégico: Política, Poder y Conflictos.

Sección.: 12 Presencia del Pensamiento Estratégico en la Universidad del Zulia.

Sección 13.: Propuesta Estratégica para la Institución de la Organización Objeto de Estudio. Por último se presentan un cuerpo de conclusiones producto del análisis realizado.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad llegó a Venezuela como un ente transplantado de un espacio socio-cultural que miraba al medioevo como modelo de organización socio-política. Después de dos siglos y medio ésta continúa siendo una repetición o eco de lo que nos llega desde afuera. Su historia ha sido permanentemente monólogo reiterado de lo que llega del exterior y no ha logrado el enraizamiento necesario ni la nacionalización auténtica que puede producir un diálogo acerca de lo que se produce en los claustros.

Hoy en el siglo XXI, la Universidad trata de abandonar la mentalidad monolista y colonial y se propone a ser una Universidad creativa, dialogante y nacional.

Al insertarse en esta iniciativa, la Universidad Venezolana y en particular LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ), ha planteado para su reforma y modernización, en coherencia con el proyecto estratégico de evaluación institucional y como parte del programa de transformación institucional, la definición de un proyecto estratégico basado en tres de los elementos del perfil de Universidad propuesto en el PLAN ESTRATÉGICO DE LUZ (1998).



- Estructuras flexibles.
- Evaluación Institucional.
- Adopción de nuevas tendencias organizacionales y gerenciales.

Dicho proyecto fue categorizado como transformador (UNESCO 1997), por cuanto producía cambios sustantivos al agregar valor a la visión y misión institucional y obtener como propósito el diseño, instrumentación y seguimiento, dirigidos a elevar la capacidad organizacional como elemento clave de la transformación (Reforma Académico- Administrativa de LUZ , 1999).

La Alta Gerencia Corporativa de la Universidad del Zulia está conformada por las autoridades rectorales (Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Secretario) y el Consejo Universitario del cual forman parte éstos, mas los Decanos de la diez (10) Facultades y los dos (2) Núcleos, cuatro (4) representantes de los profesores y cuatro (4) representantes estudiantiles; quienes, en conjunto, tienen una alta responsabilidad en la toma de decisiones de la Institución.

Para analizar el rol de la Alta Gerencia Corporativa se hace necesario precisar algunos antecedentes acerca de la Universidad del Zulia.

A través de la historia, la Universidad del Zulia (LUZ) ha tenido el privilegio de nacer muchas veces. En 1891, momento estelar para la ciudad y la región, LUZ, expresaba la carga utópica de una sociedad progresista y formaba parte de un proyecto de país. Cerrada en 1904, vive un espacio en el que subsiste latente hasta su reapertura en 1946, bajo la inspiración del liderazgo de Jesús Enrique Losada. Este intenta construir un proyecto científico cultural que refleje el desenvolvimiento de la época. Su tercer nacimiento se hace en 1958, a partir de entonces, crece, se complica y comienza a transitar por una difícil masificación que aunado a un pensamiento organizacional tradicionalmente jerárquico y protagonizado por líderes autocráticos la condujo a una desarticulación completa entre el rol desempeñado en forma centralizada y jerárquica por los miembros de la Alta Gerencia Corporativa y el resto de la Institución. Además se visualiza una unidad burocrática legal, normativa, de acciones uniformes y fundamentada en el poder otorgado por el cargo.



MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

"La Universidad del Zulia es una institución científica educativa fundamentada en los más sólidos principios de ética, justicia, libertad y autonomía, cuyo propósito es la creación, transmisión y aplicación del conocimiento como valor social que genere competencias para la creatividad e innovación, para promover y organizar mediante la educación permanente, el desarrollo pleno de las potencialidades humanas y ciudadanas del individuo, así como, el fortalecimiento del análisis crítico de su anticipación y visión de futuro, para la elaboración oportuna de opciones viables a los problemas de la región y el país. Una institución clave para el Desarrollo Regional y Nacional". (Plan Estratégico de LUZ, 1998).

Haciendo un análisis de los componentes de la Misión, se dan respuestas a las siguientes interrogantes:

- **¿En qué negocio estamos?**

Formación y creación del conocimiento.

- **¿Para qué existimos?**

Existimos para la creación, transmisión y aplicación del conocimiento como valor social que genere competencias para la creatividad e innovación, para promover y organizar mediante la educación permanente, el desarrollo pleno de potencialidades humanas.

- **¿Qué es lo distintivo de la empresa?**

Es una institución científica, educativa clave para el desarrollo Regional y Nacional.

- **¿Cuáles son los valores de la empresa?**

Ética, Justicia, Libertad y autonomía. Estos son los valores explícitos en la Misión, sin embargo al analizar El Plan Estratégico (1998) se incorporan en el texto en forma expresa adicionalmente los siguientes: Democracia, Excelencia, Lealtad, Solidaridad, Responsabilidad y Liderazgo. Obsérvese



que se mezclan valores instrumentales y finales tales como Liderazgo y Excelencia.

Visión

"La Universidad del Zulia se conducirá como una institución de excelencia académica con compromiso social, y líder en la generación de conocimiento científico competitivo, transferible a través de la formación integral de ciudadanos del mundo, capacitados para interactuar con independencia y asertividad en sociedades globales. Vanguardista en el fortalecimiento del desarrollo tecnológico nacional, atendiendo a la pertinencia social, el soporte a la producción de la economía local, regional y nacional, así como también a la necesidad del desarrollo sostenible". (Plan Estratégico de LUZ, 1998)

Análisis de la Visión

Atendiendo a los componentes que forman la Visión encontramos.

- En cuanto a la declaración de hacia donde conducir la organización, la visión expuesta expresa que se conducirá como una Institución de Excelencia Académica con compromiso social y líder en la generación de conocimiento científico competitivo.
- Al analizar el componente compromiso, se plantea la formación integral de ciudadanos capacitados para interactuar en sociedades globales.
- El componente motivación no está explícito en la declaración de visión.
- La visión propone que la Institución debe ser vanguardista en el fortalecimiento del desarrollo tecnológico nacional, atendiendo a la pertinencia social.

Tal visión fue redefinida por la Alta Gerencia Corporativa Universitaria en 1998. Es amplia, más no inspiradora, conocida, ni compartida por la comunidad universitaria. Además, no integra al equipo gerencial a su alrededor.

OBJETIVOS

Partiendo de que son los resultados finales que se deben buscar de un conjunto de decisiones y tomando como base el Plan Estratégico LUZ (1998), se proponen los siguientes objetivos:



OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

- Constituirse en Institución generadora de respuestas adecuadas, basadas en el desarrollo y consolidación del conocimiento como ventaja competitiva que sea transmitida por vía de la docencia y la extensión fortaleciendo los procesos de cambio de la Institución y del país.
- Conducir un proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo y competido, globalizado, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación, con base en resultados de una educación de calidad científica y pertinencia social.
- Consolidarse como una Universidad promotora en la concepción y adaptación de nuevos conocimientos e innovaciones tecnológicas, conforme a las grandes transformaciones del mundo contemporáneo.
- Fortalecer las funciones de investigación, docencia y extensión, que permitan fomentar las potencialidades de producción de bienes y servicios competitivos.
- Promover la modernización de la Institución a fin de transformar la gerencia universitaria en un modelo cultural centrado en las personas y en los procesos.
- Diversificar las fuentes de financiamiento en un proceso de cooperación para satisfacer necesidades conjuntas entre la institución y el sector público y privado.

Objetivos de corto plazo

- Dedicar un 25% del presupuesto de investigación hacia la generación de proyectos que generen conocimientos de pertinencia social.
- Fortalecer el desarrollo de la docencia de pregrado y postgrado dedicando el 15% del presupuesto a la generación de proyectos que promuevan conocimientos en el área de educación integral.
- Aumentar en un 50% los talleres, foros y cursos como vía para la autogestión, cogestión y transmisión a las comunidades de los resultados de la innovación científico-tecnológica.



- Incrementar en un 5% los recursos financieros de LUZ, a través de la utilización de zonas rentales, de cursos de extensión, de asesoramiento empresarial y del desarrollo de propuestas tecnológicas viables obtenidas de la investigación, como forma de diversificar las fuentes de financiero
- Reducir en 5% los costos operativos de la Institución a fin de hacer un uso óptimo de los recursos obtenidos.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y CONDUCTUAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Definición y alcance del negocio

Atendiendo al método Campo de Negocios analizaremos el mercado empleando los criterios de las necesidades a satisfacer y las formas de cómo satisfacerlas:

Respecto a las necesidades a satisfacer

- Necesidad funcional de la organización.
- Información, status, instrucción, movilidad social.
- Componentes del mercado:
 - Clientes internos: Estudiantes, profesores, empleados y obreros.
 - Clientes Externos:
 - Comunidad regional y nacional
 - Sector Privado
 - Sector Público
 - Otras Instituciones de Educación Superior
 - Proveedores
 - Categoría de mercado:



- Clirmediarios: públicos y privados

Formas de satisfacer las necesidades

Se satisface a través de la prestación de algunos de los siguientes servicios:

- Formación de pregrado.
- Orientación y autodesarrollo.
- Formación de postgrado.
- Actualización profesional.
- Producción científico - tecnológica aplicada a las comunidades.
- Servicio las comunidades.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Mercado meta

El sector universitario atiende los siguientes segmentos del mercado:

- Egresados del 2º Nivel de educación (Bachilleres).
- Egresados del 3er. y 4to Nivel de educación.
- Sector Público y Privado.
- Comunidades.

Servicios claves.

- Docencia de Pregrado.
- Docencia de Postgrado.
- Educación continua.
- Servicio de asesorías y consultoría.



- Atención directa a las comunidades en términos de Servicios Profesionales y Asistenciales.
- Formulación de Proyectos para la solución de problemas concretos.

Al diseñar la matriz de Campo de Negocios considerando sus diferentes dimensiones: Necesidades a satisfacer en términos de necesidades funcionales, componentes del mercado (Clientes internos y externos) y categorías del mercado; se observa que la Universidad del Zulia (LUZ) tiene conocimientos del negocio en el cual se desenvuelve, conoce los tipos de necesidades a satisfacer y cómo satisfacerlos [a (formación de pregrado); b (Orientación y autodesarrollo); c (Formación de pregrado); d (Actualización profesional); e (Producción científico tecnológica aplicada a las comunidades, y f (Servicios a la comunidad)] ; posee habilidades y competencias distintivas para hacer competitivas en el negocio de la educación superior; por tanto, debe continuar buscando esfuerzos en ese sentido.

Es interesante destacar que al observar la matriz y sus dimensiones el indicador orientación y autodesarrollo se presenta una oportunidad para la Institución objeto estudio, por cuanto en términos de necesidades funcionales, en cuanto a clientes internos, se presenta cierta insatisfacción que viene dada por el tipo de programación que se ofrece, dado que no atiende a necesidades de formación dentro de la realidad actual. La oportunidad estará, entonces, en orientar la programación del indicado, tomando en consideración necesidades de clientes y mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido, considerando que tal expectativa es posible por cuanto LUZ cuenta con infraestructura necesaria y personal capacitado por tal fin. En los anexos 1, 2, 3 y 4 se observa en detalle la conclusión presentada.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

En el gráfico N° 1 se presenta una aplicación de las cinco fuerzas competitivas para el Sistema de Educación Superior Venezolana



GRÁFICO N°1

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

BARRERAS DE ENTRADA ALTAS

- LEGALES ©
- FINANCIERAS. ©

PROVEEDORES - RECURSOS HUMANOS
Sub sistema de - INFRAESTRUCTURA.

Educación Básica BARRERAS DE SALIDA ALTAS

y Diversificada. * - LEGALES. © CLIENTES

- FINANCIERA. *
- ETICA. © Egresados 2º Nivel *

Sub-sistema de Educación Superior.* COMPETIDORES ACTUALES:
Egresados: 3º y 4º

Universidades privadas.*

Universidades públicas. *

Otras instituciones de educación

Proveedores de Superior. Sector Público y Suministros, equipos Privado y servicios

SERVICIOS SUSTITUTOS

Comunidades.

Modalidad Técnico Superior Universitario. *

Modalidad Educación continua



Fuente: Porter, M. (1999) "Análisis Competitivo"
(* Críticos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Infraestructura
- Servicios de Educación Integral
- Tecnología de apoyo a las funciones básicas y universitarias.
- Habilidades y talentos del Recurso Humano.
- Generación de conocimiento e innovación tecnológica.
- Promoción e imagen corporativa.
- Capacidad de autofinanciamiento.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Las oportunidades y amenazas se traducen en conocer con exactitud lo que el entorno le permita y facilita hacer a la empresa.

Oportunidades

- Tendencia a la firma de convenios interinstitucionales entre organismos nacionales e internacionales y universidades públicas y privadas.
- Posibilidad de vinculación Universidad- Sector Productivo.
- Descentralización Administrativa del Estado.
- Reconocimiento por parte de CNU-OPSU a la producción y productividad de las instituciones de educación superior.
- Oportunidades de las instituciones de educación superior de insertarse en los mercados globalizados.



- Demanda de Servicios comunitarios y productivos por parte de la Población y empresas públicas y privadas para con las empresas rentales y otras dependencias universitarias.

Componentes Actividades vitales	Esfuerzos (1 – 5)	Nivel Comparativo (1 0 –1)
Infraestructura.	3	0
Servicios de Educación Integral.	4	1
Tecnología de Apoyo a las funciones básicas universitarias.	3	1
Recursos Humanos.		1
Generación de Conocimiento e Innovación Tecnológica.	5	1
Promoción e Imagen Corporativa.	5	1
Capacidad de Financiamiento	3	1
	2	-1

Cuadro No. 1 Conducta de la competencia

Fuente: Discusión del Equipo de Trabajo.

		ESFUERZO COMPETIDOR				
		1	2	3	4	5
NIVEL COMPARATIVO	-1		g			
	0			A		
	1			c f	b	d e

Cuadro No.2 Esfuerzo competidor

Fuente: Discusión de Equipo de Trabajo

CONCLUSIÓN

En este sector industrial en los actuales momentos, LUZ compite con servicios de educación integral (b), recursos humanos (d) y generación de conocimientos (e) e innovación tecnológica.



Se observa que LUZ esta realizando muchos esfuerzos en relación con recursos humanos y + (b) generación de conocimientos e innovación tecnológica. En tanto, que los competidores en promedio no realizan esfuerzos como primera aproximación, tomando en cuenta las actividades vitales la orientación genérica recomendada desde el punto de vista estratégico es la de mantener el esfuerzo que se ha venido haciendo.

		TENDENCIA DE EVOLUCIÓN		
		-1	0	1
IMPORTANCIA	1			
	2		g	
	3		a f	c
	4			b
	5			d e

Cuadro No.3 Identificación de Los Factores Claves De Éxito

Fuente: Discusión de Equipo de Trabajo

CONCLUSIÓN

Los servicios de educación integral (b), la formación de recursos humanos (d) y la generación de conocimientos e innovación tecnológica (e) son los elementos vitales fundamentales para el análisis. En el caso de la Tecnología de Apoyo a las funciones básicas universitarias (c) se recomienda hacer esfuerzos sobre este factor dado que será importante a futuro. En cuanto a la capacidad de financiamiento (g) se recomienda seguir haciendo los esfuerzos en este sentido.

AMENAZAS

- Presencia de la nueva Ley de Educación Superior, la cual atenta contra la autonomía universitaria.



- Incertidumbre ante las posibilidades de ejecución de una política gubernamental tendente a intervenir los destinos de las Universidades Nacionales, apoyados en la autonomía universitaria.
- Reducción del presupuesto real asignado a las universidades.
- Presencia de universidades privadas y otros institutos de educación superior.
- Baja credibilidad y confianza por parte del sector productivo, hacia las respuestas oportunas del sector universitario respecto a solución de problemas concretos.

En el cuadro No. 4 se presentan las verdaderas Oportunidades y Amenazas de la Universidad del Zulia, así como la conclusión al respecto.



**CUADRO N° 4
VERDADERAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, UNIVERSIDAD DEL ZULIA.**

Enunciado	Descripción	Objetivos que favorece	Orden de Interés	Peso (1-5)	Capacidad de Respuesta (0-5)	Capacidad de Respuesta Ponderada (0-25)	Prioridad	Orientación
OPORTUNIDADES								
Convenios interinstitucionales	Tendencia a la firma de convenio interinstitucionales entre organismos nacionales e internacionales y universidades.	1, 2 y 3	5°	2	4	8	IV	Actuar
Posibilidad de vinculación Universidad-Sector Productivo	Se refiere al establecimiento de relaciones efectivas entre las universidades y los sectores públicos y privados a fin de impulsar los procesos de cambio conforme a las grandes transformaciones del mundo contemporáneo.	1, 2, 3, 4, 5 y 6	1°	5	3	15	I	Desarrollar y Actuar
Descentralización del Estado	Referida a las ventajas de la descentralización administrativa como forma de lograr cofinanciamiento para actividades universitarias que favorezcan el aparato del estado.	1, 4 y 6	6°	3	3	9	V	Desarrollar



Reconocimiento	El reconocimiento por parte de CNU-OPSU a la producción y productividad de las instituciones de educación superior.	1 y 5	4°	2	4	8	VI	Actuar
Inmersión en los Mercados Globalizados	El proceso de globalización brinda la oportunidad a las instituciones de educación superior de insertarse en los mercados internacionales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.	2, 3, 4, y 6	3°	5	2	10	III	Desarrollar y Actuar
Servicios Comunitarios	Demanda de Servicios comunitarios y productivos por parte de la Población y empresas públicas y privadas para con las Empresas Rentales y Otras dependencias universitarias.	1, 2, 3 y 4	2°	4	4	16	II	Actuar
AMENAZAS								
Ley de educación superior	La posibilidad de aprobación por parte de la Asamblea Nacional, de la nueva Ley de Educación Superior que atenta contra la autonomía Universitaria.	1, 4 y 5	3°	4	5	20	II	Desarrollar
Política Gubernamental	Se refiere a la ejecución de una política gubernamental tendente a intervenir los destinos de	1, 2 y 5	4°	3	5	15	IV	Desarrollar



	las Universidades Nacionales.							
Presupuesto Universitario	Disminución del presupuesto real asignado a las Universidades lo cual impide el funcionamiento eficiente y desarrollo de las funciones básicas universitarias	1, 2, 3, 4, 5 y 6	1°	5	3	15	I	Desarrollar y Actuar
Competencia	La apertura y presencia de Universidades privadas y otros institutos de Educación Superior, se convierte en competidores reales y potenciales que pueden reducir la participación de LUZ en el mercado.	3	5°	4	2	8	V	Actuar
<input type="checkbox"/> Credibilidad y Confianza	La baja credibilidad y confianza por parte del Sector productivo, hacia las respuestas oportunas del sector universitario respecto a soluciones de problemas concretos, afectan una real vinculación entre estos dos sectores de actividad.	1, 2, 3, 4 y 6	2°	4	3	12	III	Desarrollar y Actuar



CONCLUSIONES

(En cuanto a las oportunidades)

La Universidad del Zulia deberá establecer relaciones efectivas con sectores públicos y privados, dado que dicha vinculación se convierte en impulsor para un proceso de cambio acorde con las transformaciones del mundo contemporáneo (I). Asimismo, deberá aprovechar la oportunidad de atender la demanda de servicios comunitarios y productivos (II) que le permitan obtener ingresos extraordinarios como forma de enfrentar su debilidad de tener una sola fuente de financiamiento.

(En cuanto a las amenazas)

La disminución de presupuesto real asignado ha impedido un funcionamiento eficiente de las funciones básicas (I), que podría ser contrarrestado con la oportunidad (II). Por otra parte, la posibilidad de aprobación de nueva una Ley de Educación Superior (II), podría ser contrarrestada con una demostración de la necesidad de mantener la autonomía, ya que este modelo le ha otorgado a las Universidades Nacionales la posibilidad de tener alto nivel de calificación del recurso humano (VF), alta producción y productividad científica (VF) y otorgado experiencia en las actividades de educación superior.

ANÁLISIS INTERNO. DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

GERENCIA ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

- **ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD.**
 - **RECURSOS Y POTENCIALIDADES DE LA EMPRESA.**

RECURSOS DISPONIBLES.

- Recursos Humanos calificados.
- Potencial científico – tecnológico.
- Potencial de propiedad intelectual.
- Infraestructura de apoyo a las funciones básicas.



COMPETENCIAS DISTINTIVAS.

- Avanzada producción y productividad científica.
- Avanzado nivel de calificación del Recurso Humano.
- Preparación académica del egresado universitario.
- Experiencia en el desarrollo relacionado con actividades de Educación Superior.

VENTAJAS COMPARATIVAS.

- Única universidad en la región que posee un parque tecnológico universitario.
- Posee la mayor extensión de terreno para su expansión.
- Prestigio institucional respecto al resto de las instituciones de educación superior de la región.
- Mayor número de personal calificado.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Infraestructura
- Servicios de Educación Integral
- Tecnología de apoyo a las funciones básicas universitarias
- Habilidades y talentos del Recurso Humano
- Generación de conocimientos e innovación tecnológica
- Promoción e imagen corporativa
- Capacidad de financiamiento o de autofinanciamiento

ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.

- Actores Claves del Éxito.



- Comunidad Universitaria.
- Alta Gerencia Corporativa.

CONDUCTA GERENCIAL.

- *Orientación hacia el mercado*; baja orientación hacia el cliente
- Apoyo organizacional.
- *Recursos formados*; conocimiento de la necesidad el cambio institucional de la alta gerencia corporativa.
- *Trabajo en equipo*; desarticulación de la Alta Gerencia Corporativa.
- *Estrategia como herramienta*; existencia de un plan estratégico de mediano plazo, el cual no es utilizado por la Institución.

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Este análisis está orientado a cuantificar y ponderar las fortalezas y debilidades de la organización.

FORTALEZAS

- Alto Nivel de calificación del Recurso Humano.
- Prestigio Institucional.
- Sentido de pertenencia de la Comunidad Zuliana frente a LUZ.
- Experiencia en el desarrollo de actividades relacionadas con la Educación Superior.
- Aprobación del CNU en términos de funciones básicas.
- Alta producción y productividad científica.
- Alta preparación académica del egresado universitario.
- Existencia de un parque tecnológico universitario.



- Suficientes áreas de terreno para su expansión.
- Conocimientos sobre las nuevas tendencias de la gerencia universitaria.

DEBILIDADES

- Alto nivel de politización en la organización.
- Elevada dependencia de una sola fuente de financiamiento (gobierno).
- Débil capacidad de negociación frente a gremios y sindicatos.
- Deficiente nivel de mantenimiento y desarrollo de la Infraestructura.
- Toma de decisiones orientadas a lo urgente.
- Insuficiente recurso financiero para atender a las funciones básicas universitarias.
- Marcada desvinculación entre la Universidad y el resto de los sectores productivos.
- Inadecuada utilización del potencial del recurso humano.
- Canales de comunicación insuficientes.
- En el cuadro N° 5 se presenta las Verdaderas Fortalezas y Debilidades de la Universidad del Zulia.



**CUADRO N°5
VERDADERAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LUZ**

CRITERIO	VC (-1, 0, 1)	CD (0, 1)	Evaluación (0 – 5)	Importancia (1 – 5)	Resultados
FORTALEZA					
Alto nivel de calificación del Recurso Humano	1	1	5	5	VF
Prestigio Institucional	1	1	5	4	VF
Sentido de Pertenencia de la Comunidad Zuliana Frente a LUZ	1	1	3	4	CF
Experiencia en actividades de Educación Superior	1	1	5	4	VF
Alta Producción y Productividad Científica	1	1	5	5	VF
Alta Preparación Académica del Egresado Universitario	1	1	5	4	VF
Existencia de un PTU	1	0	3	4	CF
Suficientes Áreas de Terreno para su Expansión o Autogestión	1	0	4	3	CF
Conocimientos sobre las Nuevas Tendencias de la Gerencia Universitaria	1	0	3	4	CF
Debilidades					
Aprobación del CNU en Términos de Funciones Básicas	0	0	4	4	CD



Alto Nivel de Politización en la Organización	-1	0	2	5	VD
Elevada Dependencia de una sola fuente de Financiamiento (Gobierno)	-1	0	1	5	VD
Baja Capacidad de Negociación frente a Gremios y Sindicatos	-1	0	2	3	CD
Deficiente Nivel de Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura	0	0	3	4	CD
Toma de Decisiones Orientada a lo Urgente	0	0	3	3	CD
Insuficientes Recursos Financieros para Atender las Funciones Básicas	0	0	2	5	VD
Marcada desvinculación entre la Universidad y el Resto de los Sectores Productivos Nacionales, Regionales y Locales	0	1	3	3	CD
Inadecuada utilización del Potencial del Recurso Humano	1	1	3	3	CD
Canales de Comunicación Insuficientes	0	0	2	3	CD

Fuente: Discusión de Equipo de Trabajo



CONCLUSIÓN

Al hacer el análisis integral de las ventajas comparativas, competencias distintivas y los factores claves de éxito se determina que las verdaderas fortalezas son el alto nivel de calificación del recurso humano, Prestigio Institucional, Experiencia en actividades de Educación Superior, Alta Preparación Académica del Egresado Universitario y productividad científica. Así las otras fortalezas quedan definidas por el prestigio institucional, la experiencia en el desarrollo de actividades relacionadas con la educación superior y la alta preparación académica del egresado universitario.

En tanto que las verdaderas debilidades están definidas por la elevada dependencia de una sola fuente de financiamiento seguida por otras tales como: alto nivel de politización, Elevada Dependencia de una sola fuente de Financiamiento (Gobierno), Baja Capacidad de Negociación frente a Gremios y Sindicatos, Deficiente Nivel de Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura, Toma de Decisiones Orientada a lo Urgente, Marcada desvinculación entre la Universidad y el Resto de los Sectores Productivos Nacionales, Regionales y Locales, Inadecuada utilización del Potencial del Recurso Humano, Canales de Comunicación Insuficientes e insuficientes recursos financieros para atender las funciones básicas universitarias.

FORMACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

Logro de una eficiencia superior

Cuanto más eficiente sea una organización menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar un determinado producto.

En el caso de la organización sujeto a estudio, La Universidad del Zulia, no existe una práctica de incremento de eficiencia relativa a: economía de escalas, efectos de aprendizaje o curva de crecimiento.

Tal afirmación se sustenta en el hecho de que para el período 1996-1999, la matrícula estudiantil disminuyó de 43.000 estudiantes de pregrado a 37.000 estudiantes; en tanto que el número de profesores (costo de la mano de obra) aumentó de 3.420 a 4.970 para el período; observándose un incremento de los costos fijos del 34%. Otro indicador técnico que permite medir la eficiencia productiva en el área de la docencia en La Universidad del Zulia, es la relación ingreso/ egreso, destacando que un bachiller permanece



en el sub-sistema, como promedio un período de 7 años, ocasionando un elevado costo por estudiante.

La Universidad del Zulia, utiliza la Investigación y Desarrollo y la Formación de Recursos Humanos, como práctica diaria más no como estrategia de eficiencia superior.

Así, el personal dedicado a la investigación utiliza el insumo de sus resultados para generar un egresado de mayor calidad, y sus innovaciones son aplicadas según el área de conocimiento que abarque todos los estadios de la sociedad.

En cuanto a la formación de Recursos Humanos, se observa como la capacitación responde a la autorrealización individual del personal, más que a un plan de carrera o de formación de Recursos Humanos que corresponda a una estrategia específica dirigida a fomentar equipos más productivos como formas de mejorar la productividad del trabajador.

En este sentido existen algunos estudios sobre la necesidad de vincular el pago al desempeño, y la productividad (heterologación), sin embargo, hasta el momento solo se perciben esfuerzos aislados por parte de algunas instancias intra y extra universitarias (Comisión Nacional para el Beneficio Académico para premiar a los profesores universitarios; Programa de Promoción al Investigador; Programa de Excelencia Académica.)

Logro de calidad superior

En relación con el Logro de Calidad Superior, la Universidad de Zulia, no aplica como estrategias la Administración de Calidad Total, dado que no hay ningún tipo de actividad relacionada con la disminución del costo, la reducción o eliminación de la repitencia, la mejor administración de recursos y el mejor uso del tiempo. Siendo evidente por el contrario, un alto índice de errores, defectos y re-trabajos en las funciones específicas de Docencia.

En cuanto a la función investigación, se observa una calidad en la producción y productividad científica, sin embargo no es utilizada como estrategia dado que un bajo porcentaje responde a las exigencias de la demanda social.

En el caso de la Extensión, sólo se realizan esfuerzos aislados en función de demandas esporádicas las cuales no responden a una planificación institucional, y en función de las exigencias de clientes.(Sector Público, Privado, Comunidades).



A nivel institucional se conocen índices de calidad tales como: la relación, ingreso/ egreso; alumno/ profesor; tiempo de permanencia en el sistema; índice de repitencia; empleado /profesor, mas no son utilizados como herramientas de análisis para medir el logro de la calidad. Además, no evalúan elementos estratégicos de este tipo de actividad.

Logro de la innovación superior

En el ámbito del área económico – social, permanentemente se realizan investigaciones, tanto básica como aplicada, a fin de dar respuesta a los problemas generados en las funciones básicas universitarias (docencia, investigación, extensión). Sin embargo, dichos resultados no son difundidos a nivel de los entes operativos y/o entes decisorios de la gerencia universitaria. Si en algún momento se proyecta, en muy pocos casos es asumida como un resultado que pueda generar ideas nuevas a la gerencia universitaria.

Logro de la capacidad superior de satisfacción al cliente

La Universidad del Zulia no ejecuta estrategias para satisfacer las necesidades del cliente sino que existe una intencionalidad expresada en el Plan Estratégico (1998) y la reforma Académica – Administrativa (1999) que pudiese apuntar hacia una estrategia de satisfacción al cliente, las cuales no se utilizan como herramientas, ni atienden a la personalización del servicio prestado a los individuos, ni tampoco al tiempo de respuesta.

Posición competitiva de luz en relación con las estrategias a nivel funcional

Es importante destacar que La Universidad del Zulia es una institución de carácter público, cuyo presupuesto de funcionamiento está constituido en su totalidad por aportes provenientes del Gobierno Nacional, y donde las exigencias de carácter interno y externo son bastante exiguas. Lo cual determina una actitud pasiva y un bajo nivel de espíritu competitivo al no sentir amenazada su posición de liderazgo en la región; así como tampoco se siente motivada a elevar sus niveles de eficiencia. Lo cual no se corresponde con el nivel de esfuerzo realizado por la comunidad universitaria; ni con ninguna estrategia a nivel funcional trazada para tal fin.

A pesar de tal realidad, al analizar su posición competitiva respecto al resto de las demás universidades de la región, se aprecia una alta ubicación respecto a las mismas.



DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS A NIVEL DEL NEGOCIO

Diferenciación del servicio de educación

La Universidad del Zulia procura diferenciarse de sus competidores dentro del mercado de educación superior en cuatro dimensiones:

- Experiencia en la producción de Ciencia y Tecnología.
- Habilidades y talentos del Recursos Humanos
- Servicio de Educación Integral.
- Prestigio

De ahí, que se puede afirmar que los clientes: egresados del 2º; 3ª y 4ª nivel de educación, el sector público y privado y las comunidades; generan lealtad a la marca "LUZ", ocasionándole a la Institución ventaja frente a sus competidores.

En este caso, la diferenciación se origina en la prestación del servicio de educación y el alto grado de confiabilidad que le tienen sus clientes a la Institución, de tal manera que se crea una barrera que dificulta que la competencia pueda a corto y mediano plazo imitar las características de la institución, provocando que La Universidad del Zulia asuma un actitud de autoconfianza frente a sus competidores. Sin embargo no se tienen en cuenta de manera consciente criterios de diferenciación del servicio.

Estrategias de la organización en términos de segmentacion del mercado.

La organización ha seleccionado segmentar el mercado de acuerdo con distintos grupos de interés, desarrollando servicios ajustados a las necesidades de cada uno. A tal efecto, se presenta en el cuadro No 6 los segmentos y los servicios claves prestados a cada nivel.



**CUADRO N°6
LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA
SEGMENTOS DE MERCADO Y SERVICIOS CLAVES
AÑO 2000**

Segmentos	Servicios Claves
Egresados 2° Nivel	Docencia pregrado
Egresados 3° y 4° Nivel	Docencia en postgrado
Sector público y privado	Educación continua Servicios de asesorías y consultorías
Comunidades	Atención a las comunidades en términos de servicios profesionales y asistenciales. Formulación de proyectos para la solución de problemas

FUENTE: Elaboración Propia

Participación en el mercado y habilidades distintivas de luz.

Las habilidades distintivas son los medios por los cuales una organización trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupo con el propósito de lograr ventajas competitivas.

El análisis de la participación en el mercado y de las habilidades competitivas lleva a determinar la posición competitiva de La Universidad del Zulia.

En cuanto a la participación en el mercado, ésta tiene un alto porcentaje de participación, (alrededor del 90 %) y en relación a las habilidades distintivas hace referencia a la experiencia en investigación y productividad científica, las habilidades del recurso humano, alto conocimiento de las necesidades de los clientes en materia de educación superior y su reconocido prestigio (Ver cuadro No. 7). Tomando en consideración las dos variables antes señaladas se considera que La Universidad del Zulia tiene una fuerte posición competitiva relativa, posibilitando potenciales inversiones en la Institución, tal y como se puede observar en el desembolso realizado por la vía de la Ley de Asignaciones Especiales otorgado por el Gobierno Regional, y el Gobierno Nacional a través de MINDUR y PDVSA. Es interesante destacar que no se tiene conciencia de las habilidades e importancia de las herramientas utilizadas en el proceso estratégico.



**CUADRO N°7
LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL ATENDIENDO A LOS
PRINCIPALES INDICADORES ACADÉMICOS
AÑO 1999**

INDICADORES	PARTICIPACIÓN
Matricula estudiantil	71%
N° de Investigadores	95%
N° de entes de Investigación	96%
N° de Egresados	87%
N° de carreras ofrecidas	84%
N° de postgrados	97%

Fuente: Unidad Estadística de LUZ

Una aproximación a la estrategia genérica de la institución universitaria.

Con base en la selección de servicios/ mercado y habilidades distintivas y atendiendo a la explicación dada en secciones anteriores puede afirmarse que la Institución no responde en particular a ninguna estrategia genérica, acercándose en una pequeña escala a la diferenciación, por cuanto el servicio percibido por los clientes en muchos casos es de carácter exclusivo en particular de la Institución.

Los clientes demandan los servicios universitarios que ofrece La Universidad del Zulia, porque consideran que posee cualidades diferenciadas respecto a otras instituciones de su misma naturaleza dentro del mercado regional; perciben además su prestigio y su capacidad para proporcionar status académico.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE APLICAR LA DIFERENCIACION COMO ESTRATEGIA GENÉRICA EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

Ventajas

- Lealtad de los clientes hacia La Universidad del Zulia como institución.
- Barreras de entrada por lealtad a la marca "LUZ".



- Puede tener un número de clientes más exclusivos al tener una demanda superior a la oferta.
- Se crea confiabilidad en el servicio.

Desventajas

- Solo concentra su esfuerzo en la capacidad de exclusividad recibida por el cliente.

FORTALECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE UN MEJORAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

La Universidad del Zulia puede seguir haciendo esfuerzos por lograr un nivel de diferenciación del servicio significativo, tratando de hacer esfuerzos en mejorar la calidad en innovación en términos de los factores de Ciencia y Tecnología, talento Recursos Humanos e Imagen Corporativa. Para ello puede aprovechar su alto nivel de formación de recurso humano (VF), prestigio institucional (VF) y alta productividad científica (VF). Asimismo, para lograr mantener el nivel de diferenciación alcanzado hasta el momento, se hace necesario enfrentar el problema de los insuficientes recursos financieros para atender las funciones básicas (VD), así como la elevada dependencia de una sola fuente de financiamiento (VD).

Estrategia de inversión para apoyar la estrategia genérica

La organización deberá adoptar una estrategia de "sostener y mantener" para apoyar su estrategia genérica. Para ello deberá invertir recursos(actualmente ejecutados) en la formación del Recurso Humano (becas nacionales e internacionales) y en ciencia y tecnología (Presupuesto asignado a los Consejos de Desarrollo Científicos Humanísticos y Tecnológicos) a fin de desarrollar las habilidades distintivas que la caracterizan y que la sigan proyectando como líder del mercado.

La Universidad del Zulia, como diferenciadora puede obtener ventajas de una sólida posición para desarrollar sistemas de educación no tradicionales como la Educación Continua) con el propósito de reducir costos de operación y mantenimiento

INTEGRACIÓN VERTICAL, DIVERSIFICACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Posible integración vertical de la organización

La Universidad del Zulia, no posee una integración hacia atrás o ascendente, pero si dispone de sus propios servicios ofrecidos (integración hacia delante cuando incorpora a sus egresados del 3er nivel o de pregrado a los estudios de 4º y 5º nivel, y de educación continua.

En forma expresa no posee una estrategia de integración definida que responda a las exigencias de lo anteriormente planteado. Sin embargo, al tomar como válida para la Institución una integración de tipo vertical, podría afirmarse que esta es combinada; por cuanto, la organización recibe de proveedores independientes (diferentes universidades) los insumos (egresados), además de contar con dependencias proveedoras propias (Facultades y Núcleos).

Diversificación de la organización

Al hacer un análisis de la Institución podría inferirse que existe una especie de diversificación relacionada, ya que ofrece aplicaciones comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor originada por la Docencia, la Investigación y la Extensión, las cuales no constituyen unidades de negocio sino actividades vinculadas a la función integral. Tal realidad conduce a no poder cuantificar costos burocráticos al manejar las diferentes estrategias.

Relación cooperativa a largo plazo con compradores, proveedores y sus potencialidades.

En la actualidad la Institución mantiene relaciones de cooperación de largo plazo con el gobierno regional, nacional, y otras organizaciones del sector público y privado: PDVSA, Fundación Polar, Universidades Nacionales y Extranjeras; entre otros.

La Institución ha tomado algunas medidas para asegurar sus relaciones de cooperación a largo plazo estableciendo convenios y contratos institucionales que aseguran y generan a ambas parte una relación de confianza mutua a largo plazo.

Se hace necesario en el futuro reajustar dichos convenios y contratos ya que la potencialidad existe pero muchos de ellos han quedado inactivos y otros han perdido vigencia respecto a los intereses de cada una de las partes.



Potencial de la institución para crear valor a través de la diversificación. relaciones que agregan valor.

Al analizar la estrategia de diversificación es importante destacar que la aplicación restringida de la misma en una en una Institución como la Universidad del Zulia se debe a la no-existencia de unidades estratégicas de negocios; sin embargo, la Institución está en capacidad de fundamentar su estrategia de diversificación en la transferencia de habilidades sobre nuevas iniciativas relacionadas con el negocio existente en una o más funciones básicas que creen valor. Tal es el caso de la función investigación donde puede crearse valor fundamentado en sus habilidades distintivas existentes para mejorar la posición competitiva de iniciativas relacionadas con el sector productivo, específicamente ofrecidos a través del Parque Tecnológico Universitario.

Si se realizará una vinculación función investigación respecto a la iniciativa incubación de empresas, la transferencia de habilidades logrados permitiría disminuir los costos de creación de valor además de alcanzar una mayor proyección de los resultados de tales iniciativas.

Alianzas estratégicas como alternativa de diversificación.

Las Alianzas Estratégicas son una opción particularmente viable para una organización como La Universidad del Zulia, por cuanto ésta puede crear valor a partir de sus habilidades o compartir recursos entre iniciativas diversificadas. Las Alianzas Estratégicas que realiza la universidad, se concretan en los convenios ante organismos nacionales e internacionales donde se establecen relaciones especialmente vinculados con la formación del recurso humano de cuarto y quinto nivel, cooperación interinstitucional e interdisciplinario y acuerdos relacionados con la realización de proyectos conjuntos de pertinencia social, entre otros. En secciones posteriores se presentarán las estrategias más conveniente a desarrollar por la gerencia universitaria.

REESTRUCTURACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LA ÚLTIMA DÉCADA.

Razón fundamental para seguir una estrategia de reestructuración

Las dimensiones de la crisis del país, aunado a la necesidad de su vinculación al proceso global la conduce hacia la búsqueda de una transformación estructural (Villalobos, 1996) que le permita dar respuestas a la exigencia de la sociedad y del estado.



Hoy la Universidad se debe redefinir (Villalobos, 1996, CONDES 1998) como ductora de la Ciencia y la Tecnología y como formadora de recursos humanos de alto nivel dadas las mayores exigencias de apertura y competitividad internacional y con un ambiente a lo interno de un país caracterizado por una elevada carga de mediocridad, distorsión de los valores éticos y en consecuencia, interventor de los recursos para una inversión social sostenible en educación.

Principal área de negocio de la que la institución haya salido en los últimos diez años.

La Universidad del Zulia en los últimos diez años ha utilizado la estrategia de liquidación en aquellas empresas rentales adscritas a las diferentes facultades que estaban dando pérdidas a la Institución y que mantenían una estructura de costos fijos bastante rígida y elevada.

El hecho de haber salido de estas áreas de negocios ha favorecido los intereses de la organización debido a que permitió un mejor uso de los recursos productivos y salvaguardar la imagen y patrimonio de la Universidad del Zulia frente a los entes involucrados en tales actividades. Los criterios utilizados para desarrollar tal iniciativa fueron basados en un estudio de costos operativos de tales dependencias.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

Niveles jerárquicos de la organización, dimensión y tipo de estructura.

La estructura de la organización se expresa en el organigrama presentado en el Gráfico No. 2; en éste, se muestran dependencias que tienen mayor o menor jerarquía según su ubicación superior, media o inferior en el organigrama. Las dependencias de mayor jerarquía (Consejo Universitario, Rector) tienen el poder de decisión estratégica, en tanto que, a las de jerarquía inferior les corresponde la ejecución táctica u operativa en las decisiones.

La organización cuenta con un total aproximado de 13.540 personas, que operan en ocho (8) niveles jerárquicos, estructura relativamente alta con relación al número de trabajadores.

Al observar el efecto que esta estructura tiene sobre los empleados se observan problemas de coordinación, dado que el exceso de niveles jerárquicos impide la comunicación y coordinación efectiva, incrementando los costos burocráticos. Además se pierde un tiempo valioso al realizar las



actividades debido al re-trabajo continuo, tanto en procesos rutinarios, como en decisiones que afectan de manera significativa a la organización.

Asimismo, existen problemas de distorsión en el manejo de la información que se transmite a través de los distintos niveles jerárquicos, dado que por lo general no llega en forma adecuada a su destino.

Por otra parte, la proliferación de niveles jerárquicos disminuye considerablemente la autoridad de los gerentes afectando la motivación del personal y la manera como se implementa cualquier tipo de estrategia.

Enfoque hacía la toma de decisiones.

El enfoque hacia la toma de decisiones de la Universidad del Zulia se caracteriza como marcadamente centralizado, en virtud de que todas las decisiones deben ser consideradas y aprobadas por el nivel jerárquico superior denominado Consejo Universitario.

La diferenciación vertical. Efecto en el comportamiento del personal y cambios que deberían operarse.

La Universidad del Zulia, se caracteriza por tener una diferenciación vertical de la estructura, donde la Alta Gerencia Corporativa define la forma de distribución de la autoridad para la toma de decisiones, representada ésta por el Rector y el Consejo Universitario.

Este bloque básico de formación de la estructura organizacional afecta el comportamiento del personal en términos de que se generan conflictos de intereses; al asignar autoridad en dependencias que realizan actividades complementarias, tal es el caso del Departamento de Planificación Física y del Departamento de Organización y Administración Ambiental, quienes tienen a su cargo la planificación física de las áreas universitarias. Una en el área de infraestructura y otras en los planos de vialidad y ornato. Asimismo, el hecho de existir diferenciación vertical con jerarquía alta origina, como se mencionó anteriormente, problemas de coordinación, información, motivación, número excesivo de gerentes medios y consecuentemente altos costos burocráticos.

La selección vertical es propia de la estructura organizacional de Instituciones de Educación Superior y así lo reza en la Ley de Universidades. Sin embargo, hoy en día se estudia la posibilidad de ir hacia la diferenciación horizontal, distribuyendo personas y tareas a funciones y divisiones que puedan fusionarse a fin de incrementar la eficiencia y disminuir costos en el



logro de la estrategia que se defina, tal es el caso de la Departamentalización de las Facultades.

Organigrama y tipo de estructura con la cual opera la organización.

Tal como se enunció anteriormente en el gráfico No.2 se muestra el organigrama de la Universidad del Zulia y la forma como ésta agrupa sus actividades.

La estructura con la que opera la organización es de tipo funcional, no centrada en el cliente. En este sentido, el Consejo Universitario conjuntamente con la Dirección General de Planificación Universitaria ha visualizado algunos problemas generados por este tipo de Estructura; entre otros:

- Desaprovechamiento del potencial del recurso humano.
- Canales de comunicación deficientes.
- No se practica un pensamiento y acción estratégica, por el contrario lo urgente relega lo importante.
- Crecimiento desmedido de la estructura organizativa.
- Crecimiento burocrático regido bajo criterios funcionales y al margen de la visión global de la Universidad.
- Escasa integración y coordinación de las actividades de la institución.
- Insuficiente capacidad gerencial y débil liderazgo, reforzado por la ausencia de modelaje del comportamiento predicado. (Dirección General de Planificación Universitaria, 1999).

Adicionalmente, la adopción de esta estructura, sirvió a la Institución hasta cierto límite de diversificación y crecimiento de manera tal que no permitió manejar los requerimientos de tareas complejas.

Nivel de diferenciación de la estructura.

Dada la cantidad de funciones o divisiones distintas en la Institución Universitaria y el alto nivel de especialización en estas áreas puede considerarse de un nivel alto de diferenciación, tal como puede observarse



en un sin número de Dependencias Centrales, derivadas de las funciones docencia, investigación y extensión.

Ausencia de mecanismos de integración.

En la Institución sujeta a análisis, existe una descoordinación significativa entre las funciones para cumplir las tareas organizacionales. Esto ha traído como consecuencias que cada una funcione como compartimientos estancos que no permiten cumplir con metas y objetivos planteados. Por tanto, dada la falta de integración no existe ajuste con el nivel de diferenciación.

Consideramos que la integración es un medio vital que debería utilizar la Universidad del Zulia, para lo cual debe crear una estructura organizacional que posibilite coordinación de funciones de manera efectiva en sus actividades para seguir la estrategia fijada en forma eficiente.

Además, se hace necesario reducir los niveles jerárquicos como forma de mejorar el área de control en términos de aplicar monitoreo y coordinar actividades en forma eficiente, mejorar los canales de comunicación, disminuir los problemas de distorsión de la información y a su vez disminuir los costos burocráticos.

SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO.

Tipos de problemas de control que enfrenta la universidad del Zulia.

Cuando analizamos los sistemas formales de control de la organización sujeta a estudio, visualizamos una falta de coordinación entre su estructura y la estrategia. Así, se observa como se establecen estándares y objetivos que debe alcanzar la organización a través de sus diferentes instancias para lo cual no existe un sistema de medición y monitoreo en la mayoría de las actividades a desarrollar.

Es interesante destacar, que al estudiar la función docencia, existen prerequisites y objetivos bien definidos del perfil del egresado de pregrado y postgrado, que en cada uno de los niveles necesita lograrse. Sin embargo, no ha existido hasta el momento ningún sistema de medición que determine si en realidad ese egresado presenta el perfil deseado y más aún si dicho perfil se corresponde con las demandas del entorno. En cuanto al docente, las cátedras y los departamentos, fijan inicialmente objetivos a cumplir en el desarrollo de las asignaturas, sin embargo no existe monitoreo ni se compara el desempeño frente a los objetivos, a excepción de los estudios de postgrado.



En el caso de la investigación, existen estándares y objetivos planteados al inicio del proceso, exigiendo a cada profesor el perfil de investigador activo, se establecen sistemas de medición de monitoreo semestrales y se compara el desempeño real frente a los objetivos establecidos, evaluando el resultado para establecer las medidas necesarias que permitan mejorar los procesos como parte del control operativo.

Es interesante destacar que este diseño de control operativos nace en la Universidad del Zulia mas que con un diseño de sistema de control estratégico efectivo, como una forma de respuestas a las exigencias del Consejo Nacional de Universidades, creadas en 1992, situación que revela que la función investigación es la única actividad universitaria donde se mide el desempeño, se hace monitoreo y se establecen índices de producción y productividad nacional que permanentemente se comparan con los índices internacionales.

En el caso de la función extensión, ésta ha sido una función espasmódica de la Universidad, donde se desarrolla más por esfuerzos aislados de las dependencias motivadas para tal fin, que por estándares y objetivos preestablecidos.

Tipos de sistemas de control. Configuración y motivación del comportamiento a través del sistema de control.

La Universidad del Zulia cuenta en primer término con controles de carácter burocráticos fijados en la Ley de Universidades, Reglamentos, y Normas que rigen las diferentes instancias universitarias. En este sentido, puede hablarse de estandarización a nivel de procesos en la toma de decisiones y coordinación relativa en el comportamiento del empleado, actividades; y de cada uno de sus productos. En cuanto al control del rendimiento, solo existe en la función investigación. A través del control burocrático, la organización persigue como objetivo un comportamiento estandarizado de los empleados, actividades y productos.

Salario, remuneración y desempeño.

Los sueldos y salarios que perciben tanto la Alta Gerencia como el resto del personal que trabaja en la Institución, son asignados mediante tablas de clasificación homologadas, por tanto, no existe un sistema de remuneración diferencial que permita motivar por premiación al desempeño.



Las remuneraciones del personal se establecen a través de negociaciones entre los gremios y el gobierno nacional, lo cual manifiesta de manera expresa la falta de estímulos que en este sentido puede recibir el trabajador, dado que percibe el no-reconocimiento a su trabajo. En el caso del personal docente y de investigación existen algunos premios que se otorgan en función del desempeño logrado en sus actividades; sin embargo, tal heterologación solo es percibida en términos de reconocimientos en el premio otorgado a la actividad de investigación. Además, dicha heterologación no ha sido desarrollada como una estrategia para motivar al personal, se percibe solo como una diferencia de sueldo no remunerado con anterioridad.

Funcionamiento del sistema de control.

La Universidad del Zulia, presenta un sistema de control operativo poco efectivo para compilar información y evaluar el desempeño de sus trabajadores, así como la manera de funcionar de su estructura. Se hace necesario, en primer término, mejorar la estructura organizativa disminuyendo el número de niveles jerárquicos y descentralizando la toma de decisiones, para que ésta pueda servir de soporte fundamental al establecimiento de estándares y objetivos factibles y bajo un sistema de medición y monitoreo continuo, que permita comparar el desempeño real frente a los objetivos preestablecidos, evaluando resultados y emprendiendo medidas correctivas que le permitan lograr la estrategia fijada.

Efectividad del sistema de control en el manejo de la estructura.

En la Universidad del Zulia no se percibe una estructura organizacional que opere efectivamente; esto se afirma, al observar que no aparece en forma organizada, un sistema de control e incentivos apropiado, para mejorar el desempeño de los trabajadores. Además, la falta de información organizada y comunicación efectiva, origina que el establecimiento de objetivos, no puedan monitoriarse de manera adecuada y por tanto, al no poder comparar, los resultados con lo prefijado inicialmente, origina una estructura desarticulada, donde cada instancia trabaja bajo la forma de compartimientos estancos, que en ningún caso garantiza la efectividad del proceso para el logro de la estrategia fijada.

Para mejorar tal situación se hace necesario en primer término, reorganizar la estructura institucional, al punto de constituir la, en la base fundamental para lograr que los objetivos fijados, puedan ser monitoriados y comparados con las dimensiones prefijadas; y así lograr un sistema de control de la estructura organizacional, que permita manejar los correctivos



necesarios, logrando la mejora en los procesos y por tanto, el logro de objetivos organizacionales.

PUESTA EN MARCHA DEL CAMBIO ESTRATÉGICO: POLÍTICA PODER Y CONFLICTOS.

Contiendas políticas entre altos gerentes, dependencias y funciones.

Es necesario plantear, que en la Universidad del Zulia, la alta gerencia es seleccionada a través de una elección, donde las fuerzas políticas imponen sus líderes. Existen luchas internas por el control de cada Departamento, cada Escuela y cada Facultad, así como en las Dependencias Centrales de cada una de las áreas.

La toma de decisiones está mediada por la presencia de dichas fuerzas y la presión que ellas pueden ejercer sobre el desenvolvimiento de las actividades rutinarias de la organización.

Es importante destacar, que en la Institución los clientes (estudiantes) también intervienen en el control organizacional puesto que estando organizados alrededor de los decisores fundamentales (Consejo Universitario) pasan a formar parte del juego político tratando de influir en la toma de decisiones vitales para la organización, a través de las estructuras de co-gobierno.

Los sindicatos, también ejercen una presión significativa manteniendo sus cuotas de poder a través de pactos con algunos de los entes decisores.

Siendo la política, el conjunto de actividades mediante las cuales diversos individuos o grupos en la organización tratan de influir en el proceso de administración estratégica, para favorecer sus propios intereses, cada una de las instancias participa de tales actividades tratando de conseguir el control sobre las decisiones trascendentes para los miembros de la organización.

Esquema de relaciones de poder entre gerentes, dependencias y funciones de la organización.

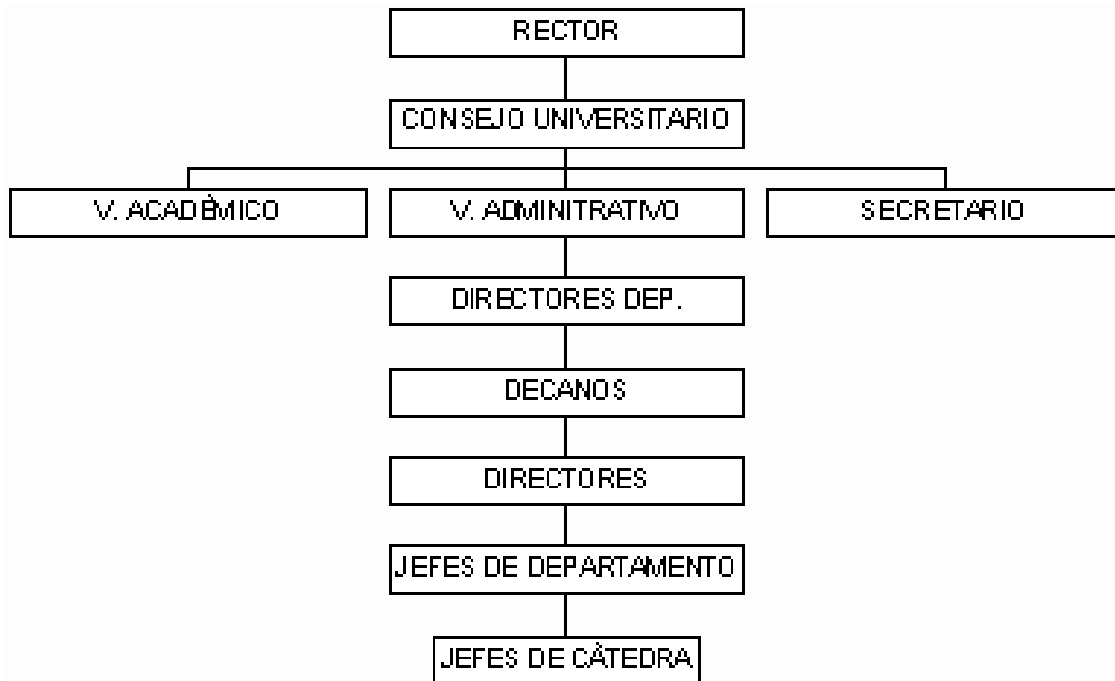
El poder en la Universidad del Zulia está centralizado en el Consejo Universitario, quien es el órgano fundamental en la toma de decisiones. Integrado, desde el punto de vista político, por fuerzas constituidas por diferentes partidos y grupos políticos que hacen vida activa en la comunidad universitaria.



Todas las instancias universitarias giran en torno al centralismo, generando un excesivo poder en aquellos grupos que puedan lograr la mayoría relativa en el Consejo Universitario.

Las instancias de poder también controlan la información, pues su data proviene de cada uno de los componentes de la pirámide organizacional. Esto origina una pérdida de información que no es utilizada o procesada y que podría permitir una mejor habilidad para enfrentar la incertidumbre.

En el gráfico No.3, se muestran las relaciones de poder en función de los niveles jerárquicos. Obsérvese que dichos niveles atienden a la cantidad de poder concentrado por las diferentes instancias. En el caso del Consejo Universitario, este concentra control de la información, recursos y posee habilidad para enfrentar las contingencias propias de una organización que trabaja sobre lo urgente. Además, las decisiones de este organismo son irremplazables dado que las decisiones trascendentes deben pasar en forma inaplazables por dicha instancia (Centralismo). Además, al no poder cotejar los objetivos fijados con los resultados obtenidos, se produce una falta de control de las eventualidades producidas por las demandas de las fuentes de poder.



Fuentes de conflictos.

Dada la estructura de diferenciación vertical que posee la Universidad del Zulia, se generan conflictos permanentes a lo largo de sus niveles; no obstante, no existe inconsistencia de status, ni diferencias en las orientaciones de las sub-unidades.

La misma estructura organizacional está bien delimitada en cuanto a aspectos funcionales y de roles en cada unidad, sin embargo, frecuentemente se generan conflictos cuando la dirección es desempeñada por individuos que no tienen conocimientos para el cargo, aunque posean el poder del mismo o por parte de las instancias que asignan los recursos que retardan las asignaciones como una forma de generar conflictos. Es interesante destacar que no se originan conflictos por la superposición de autoridad, dado que cada instancia tiene claramente definido su rol.

La falta de evaluación y remuneración a la productividad crea también, en la actualidad permanentes conflictos por parte de aquellos sectores que se diferencian en su desempeño, situación que está siendo subsanada eventualmente con los premios de heterologación.



La escasez de recursos, también genera conflictos a nivel del Consejo Universitario desde dos perspectivas: La primera con relación al Gobierno Nacional y la segunda dentro del propio Consejo Universitario, donde los diferentes decanos y autoridades universitarias demandan los recursos óptimos para operar, siendo el grupo político con mayor representación el que puede lograr, en muchos casos, beneficiar a las instancias donde estos se desenvuelven.

Manejo de conflictos por parte de la alta gerencia universitaria.

La Alta Gerencia Corporativa utiliza un tiempo significativamente alto para resolver los conflictos percibidos a fin de no convertirlos en manifiestos, dado que fácilmente y en el corto plazo se encuentran susceptibles a hacer por parte de la comunidad universitaria, un conflicto manifiesto, sufriendo las consecuencias de no abordarlo a tiempo.

Obstáculos para el cambio e implementación del cambio estratégico.

A continuación se enumeran los principales obstáculos para el cambio que están presentes en la Institución:

- Presencia de intereses grupales que defienden cuotas de poder.
- Proliferación de gremios y sindicatos demandando cuotas de poder.
- Debilidad de liderazgo e incongruencia en el discurso por parte de gerentes en niveles de alta y mediana jerarquía.
- Alta desmotivación del personal que labora en la Institución.
- Presiones de grupos políticos externos a la Institución, que juegan a mantener el status quo.
- Desconocimiento por parte de los niveles operativos de la misión y visión organizacional.
- No alineación de valores organizacionales.

Se hace necesario ejecutar un cambio en línea ascendente, reestructurando el plan estratégico de la Universidad del Zulia en forma de consultar con todos los niveles de la organización dicho plan, con una programación por etapas que incluya un trabajo en equipo capaz de definir



procesos, procedimientos e instrucciones claves para el cambio definiendo un perfil de competencia asegurando por parte de instancias decisorias, la participación y los recursos disponibles. Igualmente, es importante asegurar que la nueva Alta Gerencia Corporativa (octubre 2000), esté consciente de la necesidad de generar un liderazgo para el cambio, ya que las actuales autoridades conocen la necesidad de cambio para la Institución, y han determinado algunos obstáculos a enfrentar, mas no han implementado ningun mecanismo para lograr el proceso de cambio tan promulgado por la Institución.

PRESENCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ).

El pensamiento estratégico se puede considerar como un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una organización, a las realidades de un entorno competido y competitivo buscando al mismo tiempo que ésta se convierta en factor de cambio. (Vivas C., 1998)

En esta sección se pretende realizar un análisis sobre la presencia del pensamiento estratégico en LUZ para lo cual se empleo una investigación de carácter cualitativo, a fin de obtener una comprensión de las razones y motivaciones subyacentes relativas a la variable de estudio, utilizando una muestra de un número reducido de casos doce (12) con base en la técnica de "grupo focal" y veinticinco (25) para el cuestionario bajo la recopilación de datos no estructurado, no estadístico y desarrollado bajo comprensión inicial de sus resultados; característico de la investigación cualitativa.

Técnica de Grupo Focal

A fin de tener una visión global del pensamiento estratégico del negocio o sector de actividad, se procedió a realizar un grupo focal, bajo el cual se realizo una entrevista no-estructurada con moderadores integrantes del equipo de investigación y como participantes doce (12) egresados universitarios dentro de los cuales estaban industriales, empresarios de la actividad servicios y profesores universitarios. El propósito fue recoger información sobre la ponderación genérica o baremo del pensamiento estratégico, para lo cual se realizó una discusión como sesión de grupo y se obtuvo una visión general de la variable a partir de la discusión desde diferentes perspectivas; obteniendo la columna "ponderación del negocio"



Técnica de Muestreo no Probabilístico

En segundo lugar se utilizó la técnica de muestreo no- aleatorio denominado intencional; para lo cual se empleo un instrumento de preguntas decatónicas sobre 25 personas ligadas a la Alta Gerencia Corporativa, obteniendo la columna correspondiente a "ponderación de la organización" (Ver anexo 5).

Tal como puede apreciarse en el cuadro No.8 la presencia del Pensamiento Estratégico para La Universidad del Zulia es de 46.5%; lo que indica que se hace necesario desarrollar una serie de iniciativas tendentes a mejorar la posición competitiva de la organización.

En el aparte final se presentarán en detalle las estrategias a seguir, para lograr incrementar la presencia del pensamiento estratégico hasta un nivel factible (80% aproximadamente).

**CUADRO N°8
NIVEL DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA**

VARIABLES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN DEL NEGOCIO (%)	PONDERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (%)	DIF %
ACTITUD-CULTURA:			
Actitud:			
Actitud Gerencial	1	1	0
Concentrarse en lo vital	2	-	2
Uso Consciente de herramientas gerenciales	2	-	2
Propósito y Planteamiento estratégico	2	1	1
Subtotal	7	2	5
Cultura:			
Visión Global	2	1	1
Carácter proactivo	1	-	1
Sistema de valores	2	-	2



Promoción de la esencia del negocio	2	1	1
Adaptación a los cambios.	1	1	0
Subtotal	8	3	5
PROCESOS:			
Identificación de elementos claves	10	5	5
Análisis de elementos claves	15	10	5
Evaluación de elementos claves	10	3	7
Subtotal:	35	18	17
HERRAMIENTAS:			
Misión	8	6	2
Visión	6	5.5	0.5
Filosofía	5	2	3
Política	5	2	3
Objetivos	6	1	5
Metas	5	-	5
Estructuras	5	2	3
Subtotal:	40	18.5	21.5
CUALIDAD:			
Espíritu creador	4	4	0
Espíritu empresarial	3	0.5	2.5
Espíritu gerencial	3	0.5	2.5
Subtotal:	10	5	5
TOTAL	100	46.5	53.5



Fuente: Discusión Grupal

Propuesta estratégica para la institución objeto de estudio

Con base en la selección de servicios prestados por la Institución, respondiendo a sus habilidades distintivas y atendiendo al diagnóstico estratégico presentado en las secciones anteriores, puede afirmarse que la Universidad del Zulia no responde en particular a ninguna estrategia genérica; sin embargo se hace un esfuerzo por incursionar en los intentos que de forma aislada han llevado a la Institución a una condición de liderazgo como Universidad de prestigio nacional e internacional.

Tal afirmación puede visualizarse al ser evaluado el nivel de pensamiento estratégico presente en la Institución. Sin embargo, tal evaluación también ofrece a la Institución la posibilidad de objetivar su comportamiento; dado que hasta la fecha el conjunto de estrategias surgen más por un esfuerzo aislado de algunos estratos organizacionales entre ellos, la Alta Gerencia Corporativa que por una visualización consciente, estructurada y planificada a través de la organización de lo que representa la gerencia estratégica como eje fundamental del desarrollo exitoso de una organización.

En el cuadro N° 8 ya citado, se muestra el nivel de pensamiento estratégico de la Universidad del Zulia, atendiendo a las variables actitud y cultura, procesos, herramienta y cualidad.

- Actitud y Cultura

Esta variable se manifiesta a través del carácter proactivas y de empeño constante por estar a la vanguardia del negocio. Sin embargo en el caso de la Universidad del Zulia, se observa como la Institución, atendiendo a la actitud se ha centrado en la fortaleza de prestigio institucional, dejando de lado el concentrarse en lo vital (b) en el uso consciente de las herramientas estratégica gerenciales (c). Al analizar la cultura organizacional no se identifica una actitud gerencial estratégica de los individuos que implique un carácter proactivo, dado que mas que adelantarse a los acontecimientos como requisito de conocimiento del negocio, se trabaja lo urgente (b). En cuanto al sistema de valores observamos una agrupación específica de normas, estándares y valores enunciados más no compartidos por los miembros de la organización, interiorizados para hacerlos su propio sistema de valores.



Con relación a la socialización, de alguna manera la comunidad universitaria, ha internalizado una cultura organizacional basada en la interiorización de normas que si son compartidas y valores que muchos de ellos no rezan en la filosofía de gestión de la Institución, tal es el caso del valor de pertenencia por la Institución.

Se hace necesario, crear un sistema de valores que sea compartido por la comunidad universitaria, ya que consideramos que este tipo de control puede convertirse en un elemento motorizador de la estrategia.

- Proceso

Como proceso el pensamiento estratégico implica la aplicación consciente de cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como lo son la planificación, control, organización y dirección estratégica.

Al observar dicha variable dentro de la Institución, se puede visualizar como esta es cubierta en promedio (18%) si se ampara con el porcentaje total asignado al negocio (35%).

Si detallamos los subprocesos podemos afirmar que existe una planificación realizada por escrito, más no se hace seguimiento expreso y consciente (control estratégico); los recursos financieros son utilizados para cubrir costos fijos y cualquier otro problema relacionado con lo urgente, el resto de los recursos se manejan bajo el mismo esquema de conducta, no atendiendo a la estructuración de las actividades claves y los niveles jerárquicos para la puesta en marcha del plan y la estrategia fijada. En cuanto a la dirección estratégica, no se evidencia orientadas a guiar, motivar y ejercer una influencia y crear un liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos y externos que condicionan el futuro de la Institución e influyen expresa y consciente sobre clientes, proveedores, empleados y elementos políticos, entre otros.

- Herramientas

Las herramientas es la parte más visible de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico en la Institución, este como herramienta permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, política, objetivo y sistema de valores. En LUZ, se observa claramente definidos todos estos elementos, más no son factores determinantes de las acciones y decisiones que emprenden la organización. Al observar el cuadro N° 8, las mayores deficiencias se destacan en los aspectos, objetivos y metas, debido



a que en la institución se manifiesta poca atención en la formulación de objetivos (e) como mecanismo para hacer operativa la misión, e igualmente a las metas (f), como parte visible del elemento filosófico de la misión.

- Calidad

En términos del pensamiento estratégico, la calidad puede considerarse como una característica innata del individuo en la manera de ver y enfrentarse a la vida.

Atendiendo a los resultados del cuadro, se observa como existe un bajo espíritu empresarial (b) y gerencial (c), por parte de los miembros de la organización que impide en algunos casos administrar de manera eficiente los limitados recursos disponibles y manejar apropiadamente actividades y tomar decisiones para lograr un mejor desempeño; así como detectar negocios rentables e impulsar áreas no visibles aparentemente en el mercado.

A continuación se presentan algunas propuestas de lineamientos generales que debería considerar la Institución para incrementar hasta un porcentaje factible (80%) el nivel de pensamiento estratégico, el cual alcanza en la actualidad 46.5%.

- Se hace necesario que los miembros de la organización estén conscientes de aplicar la diversificación originada por las aplicaciones comunes de los componentes de la cadena de valor que se desagregan en los elementos de las funciones básicas de docencia, investigación y extensión; tal iniciativa permitirá vincularla como una función integral que contribuirá a mejorar el factor de educación integral y de formación de recursos humanos.
- Establecer control estratégico para a fin de hacer un seguimiento a los supuestos que servirán de base a la formulación de las estrategias. Se trata, entonces, de hacer una evaluación continua de la evolución de aquellos criterios del entorno, oportunidades o amenazas; y de la empresa, fortalezas y debilidades para detectar hasta que punto siguen siendo válidos respecto a los resultados esperados.
- Se considera relevante rediscutir el sistema de valores vigente para que este sea compartido por la comunidad universitaria, ya que consideramos que este tipo de control puede convertirse en un elemento motorizador de la estrategia.



- En la organización se debe atender a lo vital, lo cual significa establecer mecanismos que permitan, que sin abandonar el enfrentar los problemas emergentes, que son inevitables y de presencia permanente, se trabaje en función de una planificación basada en lo que realmente es importante para el desarrollo organizacional.
- La Institución deberá programar acciones dirigidas a un cambio actitudinal y en la distinción entre lo que es verdaderamente vital, y a los eventos que se impone en un momento dado por su urgencia, desviando la atención sobre lo previamente planificado que apunta a lo que verdaderamente es vital.
- Se hace necesario que la Institución tome conciencia de la necesidad de identificar, analizar y evaluar aquellos elementos claves que permitirán tener ventajas competitivas dentro del sector.
- Hacer consciente todos los procesos subyacentes a la gerencia estratégica, ya que en la medida en que se articulen todos ellos, en esa medida habrá una mayor evidencia de la presencia de pensamiento estratégico en la Universidad del Zulia.

CONCLUSIONES.

Los hallazgos obtenidos en la investigación realizados en torno a la presencia de pensamiento estratégico en la Universidad del Zulia, permiten inferir en las siguientes conclusiones:

1. La Universidad del Zulia debe desarrollar la estrategia de diferenciación para lograr mantener una ventaja competitiva del servicio de calidad percibido por sus clientes como superior. Para ello debe tratar de hacer esfuerzos para mejorar la calidad en innovación en términos de factores como servicios de educación integral, desarrollo del talento del recurso humano y promoción de la imagen corporativa.

2. Para apoyar la estrategia genérica, anteriormente señalada, la organización deberá adoptar una nueva estrategia denominada "sostener y mantener"(Hill y Jones, 1996); para lo cual, deberá invertir en formación de recursos humanos(becas nacionales e internacionales) y en ciencia y tecnología, a fin de desarrollar habilidades distintivas que la mantengan como líder del mercado.



3. Las alianzas estratégicas constituyen una opción particularmente viable para la Institución dado que permite crear habilidades y compartir recursos como una forma de enfrentar la verdadera debilidad de la Institución como lo representa la elevada dependencia de una sola fuente de financiamiento

4. Se hace necesario desarrollar una combinación entre la estructura, el control estratégico organizacional a fin de favorecer una actitud proactiva del personal y contribuir a una coordinación efectiva entre las funciones a cumplir, dentro de las diferentes tareas organizacionales que posibilite su coordinación sobre las estrategias fijadas; para lo cual la reducción de niveles jerárquicos es la vía que podría garantizar un aplanamiento, coadyuvando a mejorar los canales de comunicación y disminuir los problemas relacionados con la distorsión de la información y costos burocráticos.

5. LUZ debe establecer mecanismos para controlar las premisas sobre el: Macroambiente (tecnologías, regulaciones gubernamentales, entre otras) y el negocio. Estrategias y políticas de otras Instituciones de Educación Públicas y Privadas de la Región; necesidades de los clientes (Internos y Externos) y Proveedores; verificando sistemáticamente la validez de las mismas que servirán de base para la formulación de la estrategia fijada.

6. En la medida en que sean atendidas las recomendaciones realizadas para mejorar la presencia de pensamiento estratégico, se podrá impulsar el carácter proactivo, la concertación de la organización hacia lo vital y el uso consciente de las herramientas para la mejora de procesos y por tanto de los subprocesos estratégicos. Así mismo, la alineación de valores organizacionales permitirán motivar al personal hacia una cultura y actitud que coadyuvará al cambio académico hacia el logro de los objetivos organizacionales.



ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ CAMPO DE NEGOCIOS NECESIDADES A SATISFACER (Necesidades Funcionales)

	INFORMACIÓN	STATUS	INSTRUCCIÓN	MOVILIDAD SOCIAL
Formación de Pregrado	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU, UNISUR	LUZ	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU, UNISUR	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU, UNISUR
Orientación y autodesarrollo	LUZ, URBE	Æ	LUZ	Æ
Formación de Postgrado	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU, UNISUR	LUZ	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU
Actualización profesional	LUZ, UNERMB	LUZ	LUZ	LUZ
Producción científico tecnológico aplicada y las comunidades	LUZ, UNERMB, UNICA, UNISUR	LUZ	LUZ	LUZ
Servicios a la comunidad				



**ANEXO 2
MATRIZ CAMPO DE NEGOCIOS
NECESIDADES A SATISFACER
COMPONENTES DEL MERCADO
(CLIENTES INTERNOS)**

	ESTUDIANTES	PROFESORES	EMPLEADOS	OBREROS
Formación de Pregrado	LUZ, UNERMB, UNICA, URBE, URU	LUZ, URBE. URU, UNICA	LUZ	LUZ
Orientación y autodesarrollo	Æ	Æ	LUZ	LUZ
Formación de Postgrado	LUZ, URBE	LUZ	LUZ	LUZ
Actualización profesional	LUZ	LUZ	LUZ	LUZ
Producción científico tecnológico aplicada y las comunidades	LUZ	LUZ, UNERMB	LUZ	LUZ
Servicios a la comunidad	LUZ	LUZ	LUZ	LUZ



**ANEXO 3
MATRIZ CAMPO DE NEGOCIOS
NECESIDADES A SATISFACER
COMPONENTES DEL MERCADO
(CLIENTES EXTERNOS)**

	COMUNIDAD REG. Y NACIONAL	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO	OTRAS INSTITUC. DE EDUC. SUPERIOR	PROVE- EDORES
Formación de Pregrado	LUZ, URBE, URU	LUZ, URU, UNERMB, URBE	LUZ, URBE	LUZ, URBE, UNERMB, URU	LUZ, URBE
Orientación y autodesarrollo	LUZ	LUZ	LUZ	LUZ, URBE, UNERMB	LUZ
Formación de Postgrado	LUZ, URBE	LUZ, URBE	LUZ, URBE	LUZ, URBE	LUZ, URBE
Actualización profesional	LUZ, URU, URBE	LUZ, URU, URBE	Æ	Æ	Æ
Producción científico tecnológico aplicada y las comunidades	LUZ, UNERMB	LUZ, UNERMB	LUZ, UNERMB	LUZ, UNERMB	LUZ, UNERMB
Servicios a la comunidad	LUZ, UNERMB	LUZ, URBE, UNERMB	LUZ, UNERMB	LUZ	LUZ



ANEXO 4
MATRIZ CAMPO DE NEGOCIOS
NECESIDADES A SATISFACER
CATEGORÍAS DE MERCADO

	CLIENTES FINALES	CLIENTES EMPRESARIALES	CLIENTES INSTITUCIONALES	INTERMEDIARIOS: PÚBLICOS Y PRIVADOS
Formación de Pregrado	LUZ, URBE, URU	LUZ, URBE, URU.	LUZ, URBE, URU.	LUZ, URBE, URU
Orientación y autodesarrollo	LUZ	LUZ	LUZ	LUZ
Formación de Postgrado	LUZ, URBE, UNICA, UNERMB, URU	LUZ, URBE	LUZ, URBE	LUZ, URBE
Actualización profesional	LUZ, URBE, UNMERB	LUZ, URBE, UNMERB	LUZ, URBE, UNMERB	LUZ, URBE, UNMERB
Producción científico tecnológico aplicada y las comunidades	LUZ	LUZ	LUZ	LUZ
Servicios a la comunidad	LUZ, UNICA	LUZ	LUZ	LUZ



BIBLIOGRAFIA

- LUZ. Plan Estratégico de LUZ. Maracaibo, 1998.
- Filosofía de Gestión. Maracaibo, 1997.
- Reforma Académico-Administrativa de LUZ. Maracaibo, 1999.
- HILL, Charles y GARETH, Jones. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Mc Graw Hill. 3a. Edición. México. 1999.
- CONDES. V Seminario de Investigación. Maracaibo, 1998
- VILLALOBOS, Neuro. Concretando Utopías. Lo Real Posible de la Universidad. Ediciones Parque, Maracaibo. 1996.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA, México 1990
- MALOTHA, Narres K. Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico. Editorial Prentice Hall, México 1997
- VIVAS C., Reyes. Gerencia y Pensamiento Estratégico. Material Mimeografiado. URBE. Maracaibo, Venezuela. 2000