

PLAN DE GESTION HACIA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2008 - 2012

INTRODUCCIÓN.

En los últimos tiempos, la sociedad mundial ha sido afectada por cambios sustantivos en los ámbitos político, científico, tecnológico, económico, cultural y social, a nivel local, nacional y global, es por ello que la Universidad de Los Andes como institución educativa pública, autónoma y de carácter nacional que tiene como misión la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, le corresponde colaborar en la orientación de la vida de la región andina y del país, mediante su contribución intelectual en el esclarecimiento de los problemas y el desarrollo de las potencialidades regionales y nacionales, cumpliendo una función rectora en la educación, la cultura, las artes y la ciencia, como parte del Sistema Nacional de Educación Superior que está posicionada en un lugar importante de figuración protagónica en el devenir de los cambios del entorno.

Hoy, la Universidad de Los Andes, después de cuarenta años de ciclo vital mantiene un posicionamiento sobresaliente, pero con alto riesgo de estancamiento y declinación en ciertas áreas que ameritan renovación y cambios significativos por cuanto afectan la expansión de la programación anual de sus actividades básicas y el desarrollo de planes futuros.

En tal sentido, a los fines de orientar a la comunidad universitaria sobre el Direccionamiento Estratégico Institucional¹ que definirá la visión emergente, impulsadora del salto cuántico que debe dar nuestra institución, las autoridades universitarias han propuesto llevar a cabo una serie de acciones enmarcadas en las Líneas Generales del Plan de la Nación, en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación y en estudios diagnósticos que expresan la situación

¹ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO hacia el SALTO CUÁNTICO.



actual de la ULA, cuyo propósito es el crecimiento y desarrollo de la Universidad de los Andes en el Siglo XXI, la cual se soporta en principios y valores corporativos articulados con cuatro ejes estratégicos de gestión: Pertinencia Social, Calidad de la Educación, Calidad de vida Institucional y Gestión Universitaria.

I. LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES DE HOY

Realidad Situacional de la ULA: Producto del análisis de resultados de las mesas de trabajo "Conoce tu facultad, conoce tu Escuela, conoce tu ULA" se tienen las siguientes reflexiones:

¿Dónde está la ULA hoy? El último esfuerzo de inversión financiera de alto volumen se realizó hace unos 40 años, mediante la obtención de financiamiento logrado con el apalancamiento por el gobierno de entonces para préstamo en dólares ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que permitió desde ese entonces hasta hoy el salto cuántico de la ULA en cuanto a inversiones significativas en capacidad instalada, en infraestructura para desarrollar el Conjunto Universitario La Hechicera, hoy en día Pedro Rincón

Gutiérrez, para la resiembra del liderazgo académico de jóvenes investigadores, dotación y equipamiento, implementar la cultura de planificación en el quehacer diario de la Universidad, todo lo cual permitió el desarrollo de la institución universitaria, proyectándola como la primera Universidad de Venezuela en algunas áreas y una de las mejores de Latinoamérica.

Pero luego de 40 años la evaluación integral ha evidenciado la amenaza de que la ULA ha llegado a un período de estancamiento en algunas áreas y declinación en otras, las debilidades derivadas de una capacidad instalada obsoleta y las amenazas de cambios importantes en el entorno, entre otras, el desarrollo de un sistema universitario paralelo motivado a la necesidad social del incremento vertiginoso de matrícula de nuevos jóvenes bachilleres, a cambios importantes en el entorno como la responsabilidad para el sector universitario de cumplir con el Servicio Comunitario y la obligación para las empresas y las universidades a través de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (LOCTI) de organizarse para generar conocimientos aplicados a resolver problemas puntuales del contexto, la transferencia y desarrollo de nuevas tecnologías para afianzar el desarrollo económico-social de la nación y creatividad y decisión para ponerse a tono con las exigencias de un mundo globalizado. De tal forma, que los futuros profesionales deben ser formados y entrenados con los últimos avances tecnológicos y dominio de un idioma distinto al español, para poner en práctica esos conocimientos en la solución de problemas del medio donde la universidad se encuentra inmersa.

II. ESTRUCTURA DE LOS PLANES DE GESTIÓN Y SU DIFUSIÓN EN CASCADA.²

El presente Plan Estratégico para la Universidad de Los Andes es un proceso con tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la Universidad, de arriba abajo y viceversa. El nivel superior (Consejo Universitario, Equipo Rectoral, Consejo Superior de Planificación) que define el direccionamiento estratégico institucional basado en los principios corporativos definidos, los

² ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN U.L.A.

valores funcionales, la misión actual y la visión emergente con base a los ejes estratégicos discutidos. Esta es la planificación macro a largo plazo, resultado de la decisión de la alta gerencia. El segundo nivel (Consejo de Facultad, Equipos Decanales, Directores Centrales y Gremios) es el plan funcional o táctico donde se integran los tres bancos de macroproyectos por área funcional, financiamiento y responsabilidad, integrando los proyectos con planes de acción a mediano plazo. El tercer y último nivel (Departamentos, Institutos de Investigación y Consejos de Escuelas), que es el Plan Operativo, donde los objetivos y las estrategias son a más corto plazo, donde se incluyen las acciones a corto plazo definidas por las autoridades rectorales, en la base de la pirámide a nivel de las distintas unidades que ejecutan los procesos de docencia, investigación y extensión. Este Plan Operativo en su ejecución y seguimiento sirve de retroalimentación para los reajustes correspondientes según el cumplimiento de los indicadores definidos y alcanzados. Todo lo cual



hace que este plan esté concebido como un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ³

El direccionamiento estratégico institucional se fundamenta en el principio corporativo: ULA – Aparato Productivo – Comunidad, donde se pretende alcanzar una Universidad Competitiva, Emprendedora y Creativa, Productiva e Innovadora, Integradora de Saberes y Transformadora del entorno. Esta visión prospectiva de universidad se basa en cuatro Ejes Estratégicos que permitirán desarrollar los objetivos, estrategias y políticas así como acciones y proyectos que orientarán la universidad que se quiere.

Ejes Estratégicos:

1) Pertinencia Social.

Es inalienable y obligatoria misión universitaria, la promoción y difusión de investigaciones, estudios y todo género de actividades cognitivas que impacten positivamente en el entorno donde se desenvuelve, con el objeto de responder efectivamente a los requerimientos sociales que se le demanden.

Pertinencia social: Conlleva el esfuerzo que la ULA debe acometer en forma bien planificada a los fines de que se establezcan estrechos lazos entre la Universidad de Los Andes, como sector académico, las empresas nacionales inscritas en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología como sector empresarial y la gente organizada en comunidades definidas territorialmente en municipios y alcaldías, que conforman el sistema comunitario.

La pertinencia social significa el estrechar los puentes de los tres sistemas mencionados para que los saberes, conocimientos, experiencias puedan ser intercambiadas, pueda desarrollarse reciprocidad, pueda lograrse acercamiento

³ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PRINCIPIOS CORPORATIVOS: INTERACCIONES.



para interactuar a los fines de asegurarle al país un desarrollo y crecimiento económico, social, cultural, ambiental y tecnológico, iniciado en el entorno inmediato a nivel local, regional y de país.

2) Calidad de la Educación

A la Universidad le corresponde el ineludible deber de impulsar los cambios necesarios en la educación, a los fines de promocionar valores y actitudes que avalen la formación de profesionales integrales, de alta calidad académica, requeridos por la sociedad para incorporarse, de manera eficiente y eficaz, al mercado laboral a objeto de dar respuestas a las exigencias del país.

Calidad de la educación: Históricamente la Universidad de Los Andes ha definido dentro de las instituciones de educación superior, un segmento de mercado que es la actividad académica de calidad, tanto a nivel de la formación de profesionales y técnicos que el país necesita, como la generación de conocimientos y en la transferencia tecnológica y en la actividad académica de extensión para aplicar los saberes y conocimientos a los fines de resolverle problemas puntuales al entorno. En los albores del siglo XXI para la

Universidad de Los Andes mantener un posicionamiento a nivel de país y de Latinoamérica como una de las mejores instituciones de educación superior requiere de dinero fresco y abundante como lo establece la UNESCO para posibilitar la transferencia de tecnología de punta, el desarrollo y aplicación de esas nuevas tecnologías en el país y la formación de jóvenes investigadores orientados a la creatividad y la innovación para presentar soluciones a los ingentes problemas del entorno y especialmente para resolver necesidades y aprovechar oportunidades diagnosticadas en las 5.000 empresas inscritas en el Sistema Nacional de Tecnología. Por lo tanto, la calidad de educación conlleva las inversiones pertinentes a la brevedad posible para la puesta al día de la capacidad instalada a nivel de cada una de las 36 escuelas, que integran las 11 facultades y a nivel de núcleos y extensiones, según la evaluación disponible, que conlleva en unas inversiones en infraestructura, en otras inversiones en equipamiento, en otras inversiones de dotación y en otras inversiones en instrumentación científica. Para completar este banco de macroproyectos dirigidos a la auto inversión de la ULA se complementa con la formación de los nuevos investigadores y el desarrollo organizacional que posibilite el mayor dinamismo y funcionalidad en la interacción del trinomio **ULA** (sistema académico)-**APARATO PRODUCTIVO** (sistema empresarial)-**COMUNIDADES** (municipalidades y alcaldías).

3) Calidad de Vida Institucional.

Es de vital importancia para la gestión administrativa la generación e implementación de acciones que mejoren la calidad de vida de los estudiantes y del personal universitario, en su condición individual y social.

Calidad de vida institucional: El capital humano es el activo más valioso de cualquier institución, más aún en esta sociedad de la información, del conocimiento y del aprendizaje donde los saberes representan lo más valioso de las instituciones de educación superior. Por lo tanto, la calidad de vida institucional conlleva dos aristas: a) ambientes de trabajo con tecnología de punta y con disponibilidad de los adelantos tecnológicos que permitan un ambiente académico propicio para la creatividad, la innovación y el desarrollo

del ser humano, permitiendo asegurar abundancia, nuevos puestos de trabajo, mejores remuneraciones y mejor nivel y calidad de vida de la gente; b) apoyo al desarrollo de la organización social de los trabajadores que conforman la comunidad, a los fines de que se les asegure el nivel socio-económico acordes con sus responsabilidades y aportes al desarrollo del país.

4) Gestión Universitaria.

La gestión, consecución y administración de recursos debe proyectarse con efectividad y transparencia, hacia la comunidad universitaria y sociedad, de igual manera se asume la reestructuración organizativa para el funcionamiento adecuado de la Universidad.

Gestión universitaria: La Universidad de Los Andes dará prioridad al establecimiento de la cultura de planificación como herramienta de gestión y a la revisión de la estructura organizativa para adecuarla a una gerencia dinámica, que con eficiencia y eficacia impacte el desarrollo y crecimiento de su entorno y de país. Dicha gestión conlleva un esfuerzo inusitado para implementar un modelo estratégico integrador de los saberes en sus tres áreas de conocimiento: en el área social con sus 4 Facultades de Economía, Arte, Derecho, Humanidades y Educación, conformadas en 14 Escuelas; en el área de la salud con sus 3 Facultades de Medicina, Odontología y Farmacia, conformadas en 6 Escuelas; y en el área de las ciencias básicas ingenierías y tecnologías con 4 Facultades y 16 Escuelas. El modelo integrador de saberes estaría dirigido a la transformación de Alcaldías y Municipalidades, partiendo de una base de datos integrada que refleje el diagnóstico y la situación actual, y sobre la cual los equipos decanales y de núcleos conformarían un banco de macroproyectos que permitirán el desarrollo integral de la región andina y del país.

IV. OPCIONES Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS: ¿Cómo lograrlo? ⁴

Con el diagnóstico estratégico y una vez definido el direccionamiento, integrado por: los principios corporativos, el análisis de la situación actual y definidos los valores organizacionales que perfilan la misión y visión emergente de la ULA, surge la necesidad de aprovechar las oportunidades financieras distintas al presupuesto ordinario, que permitan obtener los recursos requeridos para alcanzar la universidad Competitiva, Emprendedora y Creativa, Productiva e Innovadora, Integradora de Saberes y Transformadora del entorno. Los lineamientos para la consecución de recursos financieros que permitan el desarrollo integral de la institución se logrará mediante la creación de tres bancos de macroproyectos por áreas funcionales, sectores y fuentes externas de financiamiento.

- a) **Banco de Proyectos ULA-BID.** Este banco de macroproyectos dirigido al sector universitario, se construye con base a las conclusiones del



⁴ BANCO DE MACROPROYECTOS POR SECTORES Y FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

diagnóstico ULA, organizado por Facultad y Núcleos, vinculados a los cuatro ejes estratégicos (Pertinencia Social, Calidad Educativa, Calidad de Vida Institucional y Gestión Universitaria) definidos por las autoridades, con énfasis en el eje estratégico Calidad de la Educación, cuyo objetivo estratégico: “Impulsar cambios institucionales, como plataforma de respuestas a exigencias de transformación del sector de educación superior”, asociado a la política: “Fortalecer la infraestructura física, equipamiento y dotación”, definen acciones a corto plazo para la gestión y consecución de recursos de obras de interés institucional, así mismo esta política considera la inclusión de obras prioritarias, definidas en el Plan Maestro de Planta Física. Con lo cual la universidad tendrá un posicionamiento competitivo con universidades nacionales y de Latinoamérica. Los recursos financieros de este banco de macroproyectos serán gestionados ante la banca multilateral, previa aprobación del Ejecutivo Nacional, así como otras fuentes de financiamiento externas. El liderazgo, protagonismo y responsabilidad de este banco de proyectos corresponderá a las autoridades universitarias, equipos decanales y consejos de núcleos con el apoyo de PLANDES y las Direcciones Centrales adscritas a las autoridades rectorales.

Valor funcional: ULA competitiva. Sector Académico (ULA competitiva).

Para lograr este propósito de tener una ULA competitiva que no sólo asegure sino que mejore su posicionamiento actual dentro de las instituciones de educación superior del país y Latinoamérica se hace necesario la participación en conjunto y en paralelo, por un lado de los equipos decanales y de núcleos universitarios que elaboren, ejecuten, evalúen y le hagan seguimiento a los múltiples proyectos que cada una de las Escuelas, van a ejecutar o están ejecutando en el nivel de los procesos claves de docencia, investigación y extensión con base al diagnóstico disponible y con base a las necesidades y oportunidad que le brinda su entorno; con su portafolio de saberes a la mano, con su base de datos sobre debilidades y oportunidades que presenta el sistema empresarial de su entorno y el sistema comunitario y Alcaldías de su entorno recorrer con

una planificación bien ordenada partiendo desde las fichas de proyectos hasta la ejecución y seguimiento de los mismos un plan exitoso para la universidad y el país. La ULA competitiva descansará sobre una capacidad instalada con tecnología de punta, nueva generación de profesionales docentes, investigadores y extensionistas y una estructura organizativa que siga a las estrategias seleccionadas para su implementación.

- a) **Banco de Proyectos ULA-LOCTI (1)**: dirigido al sector empresarial con la finalidad de asegurar la transferencia de nuevas tecnologías, el desarrollo y aplicación de las mismas para innovar soluciones puntuales acordes con las necesidades y potencialidades de las empresas registradas en LOCTI (5.000). Este banco de proyectos estaría coordinado por una unidad de especialistas en mercadeo. El liderazgo, protagonismo y responsabilidad de este banco de proyectos, corresponderá al grupo de más de 2.000 investigadores bien formados de la ULA Tanto la Unidad de Mercadeo, como PLANDES y las Direcciones Centrales servirán de apoyo a la actividad académica contemplada en la organización y ejecución de este banco de proyectos con énfasis en la investigación aplicada.

Valor funcional: ULA emprendedora y creativa; ULA productiva e innovadora.

El mayor esfuerzo que debe acometer la ULA en esta gestión es aplicar en forma integral eficiente y con mucha eficacia la LOCTI, como fuente segura de financiamiento recurrente para el desarrollo a corto, mediano y largo plazo y como fuente generadora de ingresos propios para mejorar la calidad de vida institucional, para generar nuevos empleos, para generar mejores remuneraciones, para generar abundancia y combatir la pobreza del entorno, para mejorar la calidad de vida de la gente de la región y país. Este empeño se basa en el aprovechamiento de la mejor capacidad competitiva que tiene la ULA, cual es el contar con más de 2.000 investigadores, bien formados, con más de una docena de grupos de investigación de proyección internacional, con múltiples unidades asesoras de proyectos en las distintas facultades y escuelas, todo lo cual debe ser integrado y con una planificación impecable que permita a la ULA el

aprovechar su activo más importante en la sociedad del conocimiento y en la sociedad del aprendizaje como son sus saberes, conocimientos y experiencias. Con el portafolio de saberes de cada una de sus Facultades y Núcleos, con la unidad de mercadeo y su base de datos que permita el conocimiento diagnóstico en tiempo virtual de las necesidades y potencialidades de las 5.000 empresas hasta hoy inscrita en el Servicio de Tecnología e Innovación o LOCTI. Ello permitirá a la ULA dar el salto cuántico que debe dar la Institución y el país para dominar su segmento de mercado de calidad académica.

- b) **Banco de Proyectos ULA-LSCEES-LOCTI (2)**: dirigido al sector comunitario, con financiamiento del presupuesto interno recurrente de la ULA más los aportes del segundo tipo de desembolsos (LOCTI 2) cuyo destino es el apoyo a la función social. Este banco de proyectos va dirigido a la gente organizada en comunidades definidas territorialmente en municipios y mediante un modelo integrador de saberes, conocimientos y experiencias que de manera recíproca permita la relación ganar-ganar. El liderazgo, protagonismo y responsabilidad de este banco de proyectos corresponderá a los equipos decanales y consejos de núcleos, bajo la tutoría de la estructura organizativa existente aprobada por el Consejo Universitario con su Reglamento para la ejecución de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. En igual forma, las Direcciones Centrales adscritas a las cuatro (4) autoridades rectorales servirán de apoyo para la ejecución y seguimiento de tales proyectos.

Valor funcional: ULA integradora de saberes; ULA transformadora del entorno.

La Ley del Servicio Comunitario que implica para la Universidad no sólo una responsabilidad social sino una obligación social de atender con sus saberes, conocimiento y experiencias los problemas del entorno se le brinda a la Universidad la gran oportunidad de acometer dos objetivos precisos: a) el modelo integrador de sus saberes que partiendo de una base de datos que permita el diagnóstico actualizado de las condiciones de la gente organizada en comunidades en el nivel de Municipio o Alcaldía, pueda cada

uno de los equipos decanales y consejos de núcleos presentar proyectos por áreas de conocimiento a corto, mediano y largo plazo que integren un banco de saberes para organizar como debe ser a la luz del siglo XXI, por una parte la formación integral de los futuros profesionales en tareas de campo para “el aprender haciendo” de tal forma que las pasantías, las practicas de campo, las tesis, el servicio comunitario y las alianzas estratégicas con las Alcaldías permita una proyección social de la Universidad de Los Andes, modelo para la región y el país y que asegure un desarrollo económico y social integral y por ende el nivel y calidad de vida de la gente; b) la ULA transformadora que al aplicar sus saberes y conocimientos en alianzas estratégicas con las Alcaldías impulsen, además del diagnóstico y conocimiento de su situación real, aprovechar las potencialidades de las comunidades en forma integral, no sólo el desarrollo económico y social, sino además el desarrollo social y ambiental y por ende el impulso al desarrollo tecnológico de ese entorno.

V. PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN

Misión:

La Universidad de Los Andes es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne profesores y estudiantes en la búsqueda de la verdad y afianzamiento de valores trascendentales del hombre, como la solidaridad humana, la ética, la tolerancia, la libertad, la justicia, el respeto a los derechos humanos, la preservación del medio ambiente, la solidaridad y la cultura de la paz. Abierta a todas las corrientes del pensamiento universal. Es institución de educación superior pública y autónoma al servicio de la Nación, y le corresponde propiciar la participación de profesores y estudiantes en el estudio, comprensión y alternativas de solución de problemas sociales, políticos, culturales y morales de la realidad nacional; así como, satisfacción de necesidades de trabajadores creadores y productivos; desarrollo de potencialidades locales, regionales y nacionales, realizando función rectora en educación, cultura, arte, ciencia y tecnología.

Visión:

La universidad de Los Andes será una institución fortalecida en sus valores fundamentales: Autonomía, democracia, pluralidad de pensamiento, excelencia, evolucionada en su estructura organizativa y funcional. Será Competitiva, Emprendedora y Creativa, Productiva e Innovadora, Integradora de Saberes y Transformadora del entorno; con avances trascendentales en la actualización de los currícula, en la diversificación de programas académicos de pregrado y postgrado pertinentes a las exigencias sociales. Dispondrá de recursos humanos de alto nivel con mejores condiciones socioeconómicas y calidad de vida. Fortalecerá de manera efectiva la participación docente, estudiantil y profesional en estudios, investigación y programas de extensión dirigidos a la solución de los problemas del entorno, habiendo conjugado y estrechado esfuerzos de cogestión con autoridades nacionales, regionales y locales en pro del desarrollo del país.

Con esta visión de la ULA para los próximos años, interactuando sector académico, sector empresarial y sector comunitario e integrando todas las acciones definidas para el corto plazo, organizadas en tres bancos de macroproyectos: ULA-BID, sector académico hacia la competitividad y el posicionamiento; ULA-LOCTI 1, sector empresarial hacia la transferencia tecnológica y la sustentabilidad económico-financiera y, ULA-LSC-LOCTI 2, sector comunitario modelo integrador de saberes para la transformación del entorno y el bienestar social.

Definido así el direccionamiento institucional para lo cual todos debemos opinar y ponernos de acuerdo, estamos asegurando la mejor defensa de la Autonomía Universitaria al planificar en forma estratégica una Universidad que quiere compartir, interactuar, intercambiar sus saberes, conocimientos y experiencias con el sector empresarial y las comunidades.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (PLANDES)

Mérida, 30 de enero de 2009