



Año 21 No. 76

Octubre - Diciembre 2016



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria

Gutiérrez, José Manuel*
Alizo, María Alexandra**
Morales, Mariher***
Romero, Jenny****

Resumen

La planificación se ha hecho necesaria en todo tipo de espacios y organizaciones. Se ha convertido en una herramienta de trabajo ante la incertidumbre de lo que pueda ocurrir en un sistema. Las estrategias que se tomen ante lo planificado, direccionarán los objetivos que se quieran alcanzar. El presente estudio tiene como propósito diseñar un modelo de Planificación Estratégica Situacional para la unidad científica de una universidad pública venezolana. La naturaleza de la investigación es exploratoria-descriptiva, bajo un enfoque cuali-cuantitativo, que permite abordar los momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional, planteados por Matus (1987) para desarrollar este modelo teórico-práctico. Como resultado se evidencia que la unidad científica ha presentado dificultades en el tiempo debido a la escasez de recursos económicos, que acarrea otros problemas y conlleva al desestímulo del personal que labora en ella y a la disminución de la productividad científica. Se concluye que el método de Planificación Estratégica Situacional lleva a través de la acción, a revertir situaciones presentes en un sistema encaminado a determinar el futuro deseado. En este caso, el diseño de un proyecto de carácter direccional bajo este proceso metódico, para la unidad científica en consideración, le abrirá las puertas para encontrar soluciones a sus afectaciones ligadas a la generación de recursos económicos.

Palabras clave: planificación estratégica situacional; proyecto direccional; universidad; unidad científica.

Recibido: 15.06.16 **Aceptado:** 02.08.16

* Candidato a Magister en Gerencia Pública. Economista. Personal Docente en Formación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditado por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Maracaibo, Venezuela. e-mail: jmgsilva30@gmail.com

** Doctora en Ciencias Sociales, Mención Gerencia. Magister en Gerencia de Empresas – Mención Mercadeo. Economista. Docente - Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Maracaibo, Venezuela. e-mail: marialexa4@hotmail.com

*** Magister en Gerencia de Empresas – Mención Mercadeo. Economista. Docente – Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Maracaibo, Venezuela. e-mail: marihermorales@yahoo.com

**** Doctora en Ciencias Humanas – Mención Dinámica de la Empresa Familiar. Magister en Gerencia de Empresas – Mención Finanzas. Economista. Docente - Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Maracaibo, Venezuela. e-mail: jennyfrb@yahoo.com

Situational strategic planning: Perspective of a university scientific unit

Abstract

Planning has become necessary in all kinds of spaces and organizations. It has become a working tool in the face of uncertainty about what might happen in a system. The strategies that are taken before what it was planned, will direct the objectives that are wanted to reach. The present paper aims to design a model of Situational Strategic Planning for the scientific unit of a Venezuelan public university. The nature of the research is exploratory-descriptive, under a qualitative-quantitative approach, which allows us to approach the explanatory, normative, strategic and tactical operational moments proposed by Matus (1987) to develop this theoretical-practical model. As a result, it is evident that the scientific unit has presented difficulties in time due to the scarcity of economic resources, which causes other problems and leads to the discouragement of the personnel who work in it and the decrease of scientific productivity. It is concluded that the Situational Strategic Planning method leads through the action, to reverse present situations in a system aimed at determining the desired future. In this case, the design of a directional project under this methodical process, for the scientific unit under consideration, will open the doors to find solutions to its impacts linked to the generation of economic resources.

Keywords: Situational strategic planning; Directional project; college; Scientific unit.

1. Introducción

Teniendo en cuenta que en la vida de los seres humanos muchas de las cosas suceden por algo, es pertinente razonar sí, verdaderamente se puede tener el control o direccionalidad de al menos algunas cosas, y que lo que haya sucedido, sirva de base para proyectar el rumbo de lo que se deviene y se tenga idea de lo que se busca alcanzar; o sí se puede realizar algo, de manera que no llegue de sorpresa un futuro indeseado. Estas y otras consideraciones, son las que llevan a pensar en planificación, que apuntan de acuerdo a Matus (1987) al centro del concepto de plan.

Matus(1987)manifiesta, que la planificación consiste en someter a voluntad de cada quien, el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos, que al final, fijan una dirección

y una velocidad al cambio, producto de las acciones ejecutadas. Suárez (1992) expone que es el intento deliberado de proveer o seleccionar medios, que asignándolos racionalmente conduce a los fines deseados, traduciéndose en el proceso mediante el cual se anticipa el futuro, desde el presente y con base en el pasado, donde no sólo se pretende anticipar lo que viene más adelante, sino además, labrar el porvenir, esto es, transformar el futuro esperado en un futuro deseado.

En este sentido, detrás de la conceptualización del término "planificación", se encuentra como base fundamental el deseo de poder alcanzar una necesidad humana, económica y social, que conlleva a revertir situaciones presentes en un sistema encaminado a determinar la acción futura. Es el medio o canal en el cual se trazan metas y se busca a través de un conjunto de

estrategias, generar cambios en el sistema, donde el pronóstico es un elemento fundamental. Ducci (1989) afirma que es sinónimo de planeamiento y conforma todo un método para resolver los problemas sociales que se materializan en obras concretas, en el que convergen múltiples disciplinas que abordan la realidad de manera holística e integral y de forma sistemática cumple etapas y actividades establecidas.

Bajo estas nociones, el objetivo de este estudio es diseñar un modelo de planificación estratégica situacional al Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ), buscando estrategias direccionales de adaptabilidad ante la dinámica que enfrenta el sistema. Es menester destacar, que la unidad científica, está dedicada a realizar investigación básica y aplicada en el campo de las ciencias sociales, con el propósito de crear y divulgar conocimiento en las áreas de la economía y la sociedad, para contribuir al diagnóstico y solución de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.

Asimismo, brinda asesorías metodológicas para el diseño de proyectos de investigación y la elaboración de tesis de pre y postgrado, así como para la formulación y evaluación de proyectos en ciencia, tecnología e innovación, que la han posicionado a lo largo de su gestión académica-científica como dependencia integrada de principios, valores y al servicio del desarrollo económico y social de la nación. Sin embargo, no escapa de los problemas que se devienen de la situación económica que vive el país.

La investigación se desarrolló bajo un paradigma descriptivo, no experimental, de campo, con un enfoque cuali-cuantitativo necesario para la contrastación teórico-práctica del modelo PES propuesto por Matus (1987), que es guía de este trabajo.

Se utilizó un diseño no experimental, de campo, con un tipo de estudio exploratorio-descriptivo, bajo un enfoque cuali-cuantitativo que permitió recolectar información necesaria para emprender el proceso metódico de la PES planteado por Matus (1987), abordado a través de diferentes momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional; siendo guía firme de este trabajo.

Se consideró información de datos y documentos relacionados con el objeto planificado, aunado a entrevistas (semi-estructuradas con quince preguntas (Ítems) abiertas) aplicadas a informantes clave vinculados directamente con los procesos académico-científicos y administrativos del Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la FCES-LUZ (Miembros del Consejo Técnico: Director, Jefe de la División de Estudios Macroeconómicos y del Desarrollo, Jefe de la División de Estudios Microeconómicos y Proyectos de Desarrollo, Coordinadores de los Departamentos de Estudios: Macroeconómicos y del Desarrollo, Sociales, Regionales y Urbanos, Población, Microeconomía y Formulación y Evaluación de Proyectos), que complementaron la contrastación teórico-práctica del modelo, que al mismo tiempo, incorporó una parte subjetiva, analítica e interpretativa.

Los informantes clave apoyaron en esencia la realización del FODA y la Matriz de Jerarquización de los

Problemas (plasmadas más adelante), y parte del contexto situacional de la unidad científica. Asimismo, estuvieron participando activamente en el conjunto de matrices que se utilizan en los momentos del método PES. Finalmente, con la observación no estructurada se corroboró, mediante la confrontación empírica de las opiniones de los participantes en la aplicación de las entrevistas, algunas impresiones sobre la estructura funcional y administrativa del Instituto de Investigaciones y de la dinámica de propia Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

En el primer momento se inició con el “análisis del contexto situacional” del Instituto de Investigaciones, develando las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la unidad científica, que llevaron a “jerarquizar los problemas” de mayor a menor para ser valorados de acuerdo a la percepción de los informantes clave a través de los siguientes indicadores, reflejados en la obra de Matus (1987): Gobernabilidad (G), Tiempo de Maduración de los Resultados (TMR), Costo de Postergación (CP), Valor Político (VP), Impacto Político (IP), Recursos (R), Innovación (I). A excepción del indicador “Valor Académico (VA)”, que es integrado por los sujetos planificadores.

Esta jerarquización permitió conocer el problema principal del objeto planificado y condujo a un razonamiento lógico e interpretativo para armar el “flujograma situacional del problema”, que no es más, que la representación gráfica que sistematiza la reflexión de los factores que provocan el surgimiento, reproducción y permanencia de dicho problema. Luego se redujo el flujograma al aplicar el “análisis de sensibilidad”,

eliminando los subproblemas con menos influencias en el vector descriptor del problema. El momento culminó con la ilustración del flujograma en forma de árbol y con la reversión positiva u objetiva de cada subproblema o ahora, nudo crítico.

En el segundo momento, se formularon tres “Py’s” en la búsqueda de alcanzar la situación objetivo deseada, posteriormente, se seleccionó uno de los Py’s por medio de las matrices que comprende el momento. Entonces, se conoció la afectación positiva o negativa que ejercían los Py’s sobre cada nudo crítico del problema con la “matriz problemas – proyectos” (Pr’s – Py’s). Seguidamente se elaboró la “matriz cuantitativa de la planificación estratégica” o “matriz de la gran estrategia”, que califica el impacto de los Py’s en los problemas ya esquematizados y jerarquizados en el primer momento con el apoyo de los siguientes indicadores: Muy alto (4), Alto (3), Bajo (2), Muy bajo (1). Más tarde, se conoce el cuerpo de actores intervinientes en la ejecución de los Py’s, divididos éstos en controlables y no controlables. Por último, se elaboró la “matriz proyectos – problemas”, donde se midió el impacto positivo de cada proyecto sobre las demandas sociales insatisfechas, representadas por los nudos críticos del problema, seleccionando el Py que genera mayor incidencia resolutoria sobre los nudos críticos que son operaciones estratégicas, es decir, los ubicados en la genoestructura y fenoeestructura. Estas técnicas evidenciaron fácilmente el “Py” más aceptable y aplicable sobre el objeto planificado, como instrumento para contrarrestar las sinergias negativas del sistema.

Por su parte, el tercer momento abocado en la viabilidad del Py, se concentra en la “matriz de construcción de viabilidad”, mostrando la aceptación o rechazo del Py, por parte de los actores intervinientes y el valor alto, medio o bajo que tienen éstos respecto a la aplicación del mismo. Además, se exhibe el porcentaje de participación y de importancia real que disponen dichos actores para la implementación del Py, en cuanto a Capacidad Organizativa e Institucional (ROI), Financiamiento (RE) y la Toma de Decisiones (RP).

Finalmente, se construye en “Sistema Dirección Estratégica” (SDE) básico de apoyo al Py, para garantizar el cuadro de mando integral necesario mínimo para lograr la puesta en marcha del proyecto en la realidad. Las figuras claves que estructuran el sistema son la Agenda de los Dirigentes (A), que se preocupa de la asignación del tiempo y el foco de atención del dirigente; el Sistema de Petición y Rendición de Cuentas por Desempeño (B), que exige el cumplimiento de los compromisos asumidos y válidamente declarados; y el Sistema de Gerencia por Operaciones (C), que asume la ejecución de las propuestas y directivas generales, y las transforma en acciones.

2. Planificación Estratégica Situacional: Algunas consideraciones

La planificación estratégica nace como alternativa y oposición a la planificación táctica, tradicional o normativa, que sólo toma atención en el “debe ser” más no en el “puede ser” (Corredor, 2004), por lo que es mucho más que un simple proceso, en el cual

se deben establecer metas y objetivos que tienen que ser cumplidos durante períodos específicos, con el propósito de alcanzar la situación futura planeada. Por ello, constituye una herramienta indispensable para cualquier tipo de organización y de ejercicio para la alta gerencia.

Matus (1987) expone que la planificación estratégica situacional asume la crítica de la planificación tradicional, siendo referencia del “hombre de acción”, que debe resolver los problemas más complejos, mostrando entonces, una herramienta de conducción o gobierno del proceso social en todas sus dimensiones. Aclara, que está integrada de un enfoque metodológico, debido al desarrollo de categorías centrales que con sus interrelaciones, son capaces de representar las relaciones direccionales y causales de una tipología de problemas que se suponen objeto de intervención social, por parte de un actor.

Es relevante mencionar, que surge a partir del intento de transformación social, en el período de Allende en Chile, en el año 1972, donde se produjo una dispersión entre la planificación económica normativa (confinada a formulismos), la conducción económica y la conducción política que trajeron consigo serios problemas. Bajo esta perspectiva, la metodología de la PES persigue integrar esos tres aspectos y puede ser aplicada en cualquier sistema de conducción en situaciones de conflicto, de cualquier grado o tipo. Matus (1987) asegura que es una planificación democrática.

Alizo (2005) plantea que la planificación de situaciones está conformada por dos vertientes principales, el abstracto formal y el

histórico concreto. El primero consiste en el conocimiento detallado de la realidad objeto de estudio, en el que se detecta el origen de las diferentes situaciones y se explica todo el comportamiento del sistema a través del análisis de un conjunto de teorías complementarias, que buscan dar respuesta a la acción y a la dinámica del movimiento situacional. Algunas de las teorías que se utilizan son: teoría social, del juego, del comportamiento, de la acción estratégica, de la probabilidad, de los escenarios, cálculo interactivo, entre otras.

El histórico concreto por su parte, ubica a la planificación dentro del contexto económico, político y social que viene enfrentando el sistema, con el propósito de obtener un conocimiento general y específico de la dinámica y de los aspectos contextuales donde estará inmerso el proceso de planificación. Con referencia a lo anterior, la PES se sustenta de un marco teórico interdisciplinario y de la noción contextual del sistema, generando todo un modelo íntegro capaz de revertir situaciones conflictivas.

Vale la pena señalar, que los actores sociales en este proceso juegan un papel fundamental y esto se debe a que son los únicos productores colectivos de eventos; son considerados sujetos activos del cambio situacional y se definen según Alizo (2005) como una persona natural o jurídica con la capacidad de intervenir o incidir sobre la realidad de un sistema a través de la acción no rutinaria concertada.

En resumen, el modelo PES propuesto por Matus (1987), abordado

también en las obras de Zambrano (2006) y Delgado (2007), es un proceso que precede y preside la acción, en el cual, el punto de partida es la "situación inicial", compuesta por un problema expresado en un diagnóstico situacional de interés para el actor que desea cambiarlo, y se arma de estrategias para encaminar estas dificultades hacia la dirección meta o "situación objetivo". Ésta representa, el punto de llegada y trabaja como guía direccional u horizonte utópico de la estrategia, de la imagen objetivo a alcanzar.

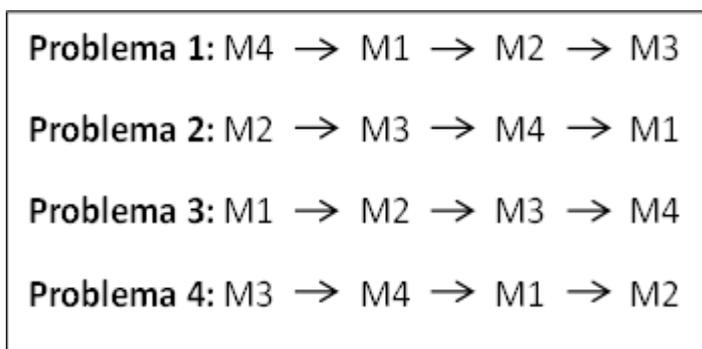
Este modelo no se aborda bajo el concepto de etapas, como en la planificación tradicional, pues considera el análisis y procesamiento de problemas y no de sectores. Se utiliza entonces el concepto de "momento", entendido éste como la instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura, que recorre todo un proceso sin partida y llegada específica. Matus (1987), revela que en planificación de situaciones los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y puedan culminar en uno distinto de ellos. Representan un proceso continuo, en cadena, donde uno tiende a ser el dominante, pero los otros momentos están implícitos dentro de ese mismo análisis.

Los momentos referidos por Matus (1987) son: Momento explicativo (M1), Momento normativo (M2), Momento estratégico (M3) y Momento táctico-operacional (M4). Cada problema expuesto en el plan y, el plan en general, debe desarrollarse pasando por estos momentos, que se dan de forma continua, en cualquier orden y en la que cada momento considera a los otros.

En el Cuadro 1, queda evidente como es la interacción de los momentos con los problemas y cómo éstos se comportan sin alterar algún orden, el proceso continuo que lo caracteriza sistemáticamente, rompe el concepto

de etapa en secuencia lineal con la que trabaja la planificación normativa, accediendo a un diseño de modelo novedoso facilitador de la labor de los cambios situacionales.

Cuadro 1
Momentos de la PES



Fuente: Elaboración propia a partir de Matus (1987).

3. Momentos de la PES

Para precisar los momentos de la PES se tiene:

3.1. Momento 1: en este momento se explican todos los acontecimientos y problemas que existen en la realidad de un sistema, esta explicación es denominada “diagnóstico situacional” y es de insumo para el sujeto planificador y su posterior análisis situacional. Matus (1987) señala que entender la situación inicial tiene el significado de reconsiderar la validez del conjunto de problemas relevantes que se obtienen con la visión de síntesis del sistema que los produce. Pues, unos problemas son consecuencias de otros, que a su vez, causan, refuerzan o aminoran los primeros.

El momento 1, denominado “momento explicativo”, toma como palabras clave el “fue”, “es” y “tendería a ser” del objeto planificado, haciendo énfasis en el pasado, presente y previendo el futuro de los acontecimientos que posee (en este punto se proyecta a través de una tasa de crecimiento simple o compuesta), de esta manera, se enfrenta a la interrogante ¿Dónde estamos?, que da pie al análisis situacional del problema. Ésta última es una técnica que ayuda a sistematizar el conocimiento de las causas de un problema sobre una realidad, obliga a adelantar soluciones y reconocer que ese problema puede ser explicado desde diversos puntos de vista por los actores que están en contacto con él. La técnica llevará a conocer “flujograma

situacional del problema”.

Según Alizo (2005) el flujograma es una representación gráfica detallada sobre la dilucidación de cada problema en particular, ya jerarquizado de acuerdo a su prioridad, significando el método de explicación situacional. Compone un análisis que ahonda el esclarecimiento de los causales del problema, que sistematiza la reflexión de los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan el surgimiento, reproducción y permanencia de dicho problema, clasificándolos por niveles de explicación situacional, en genoestructura, fenoestructura y fenoproducción.

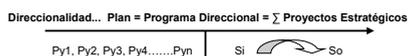
3.2. Momento 2: luego de conocer la situación a la que se enfrenta el sistema, el momento 2 toma protagonismo en el diseño de cómo debería ser la realidad en oposición a los problemas que se desafían. En este sentido, el llamado “momento normativo” trabaja bajo la palabra clave “debe ser” y se ocupa de la interrogante “¿hacia dónde vamos?”, poniendo de manifiesto la viabilidad de las estrategias que se implementarán en la búsqueda de solventar las dificultades presentes en la realidad.

Matus (1987) define a este momento como la instancia de diseño, en la cual se involucra el debe ser de la estrategia (M3), el cómo debe ser la decisión y la ejecución del plan (M4) y cómo debe ser la norma que sirve de referencia para explicar la situación inicial (M1). Los diferentes momentos se vinculan, se interconectan y forman parte del diseño del plan, que abarca diferentes niveles de generalidad y especificidad.

Alizo (2005) comenta que el momento normativo equivale al proceso que sigue la planificación normativa, consistiendo en la formulación del “debe ser” y para el logro de su producto

terminal, requerirá la formulación de los proyectos estratégicos de carácter direccional (Py's), debido a que son estas acciones, las que buscarán alcanzar la situación objetivo deseada. La siguiente Figura 1 recoge la esencia del momento.

Figura 1
Direccionalidad del Plan



Fuente: Elaboración propia a partir de Matus (1987).

3.3. Momento 3: el momento 3 ó “momento estratégico” de la PES, se ocupa en esencia de la viabilidad del Programa Direccional del Plan (M2), concentrándose justamente de acuerdo a Matus (1987), en el cálculo de articulación entre el “debe ser” y el “puede ser”. Sin embargo, no es un ajuste pasivo del “debe ser” al espacio que permite “el puede ser”. El debe ser es dominante y persistente en el conductor con voluntad de cambio.

A pesar de que el momento 3 se preocupa por la viabilidad del programa, los otros momentos también se hacen presentes, con el análisis de viabilidad del arco de coyuntura en el momento táctico operacional (M4) y el análisis de lo que pudo o no pudo ser viable en la situación inmediata anterior (M1).

Delgado (2007) manifiesta que es el momento del análisis de los actores, los que formulan, y los que se oponen, donde se mide tiempo, recursos y resultados, así como los escenarios posibles para la ejecución de las operaciones y demandas. Alizo (2005) complementa que, el momento

busca “crear posibilidades” para la implementación efectiva de los Py’s de acción relevantes, previamente seleccionados en los momentos precedentes. Asimismo, muestra que un proyecto de acción direccional será viable sí:

- Se puede tomar decisiones sobre su implementación o producción;
- Se puede hacer que opere eficazmente en la realidad, y
- Si su aplicación tiene una duración eficiente en relación a su propósito.

Además, se deben estudiar las restricciones situacionales y conocer las actitudes de los actores intervinientes en la ejecución del proyecto estratégico de carácter direccional (Py), los actores oponentes representarán restricciones situacionales. Alizo (2005) explica que éstas últimas, son aquellas barreras u obstáculos que impiden que un proyecto estratégico de acción direccional pueda implementarse en la práctica, por lo que es conveniente, precisar la relevancia y peso que tienen otros actores para la búsqueda operativización adecuada del proyecto. Siendo necesario realizar la evaluación del Py a implementar según la metodología que evalúa los espacios direccionales y diseñando los proyectos estratégicos de procedimiento (Px’s) que le construya viabilidad a la estrategia seleccionada o al Py en cuestión.

3.4. Momento 4: Delgado (2007) expone que en este momento se requiere de un sistema eficaz de seguimiento, monitoreo, control y elevados niveles de capacidad de recurso humano, técnico y político que asegure efectuar las demandas y operaciones del plan. Es en el M4 donde se está más cerca de la situación objetivo deseada, comprende por ende, toda una síntesis del proceso de la PES.

Alizo (2005) desde su perspectiva, describe que es el cálculo que precede y preside la acción, es decir, lo que precede a la acción, es el conocimiento, cuyo máximo nivel de desagregación lo constituyen los momentos anteriores (M1-M2-M3), y lo que preside la acción, es el monitoreo de las situaciones y cambios eventuales que se han producido en el sistema y que requieren la reestructuración del proceso.

Dado los criterios mencionados, la acción concreta se hace en el presente e impacta en el futuro. El futuro pesa como una prealimentación de planes prospectivos de distintos horizontes de tiempo: un mes, un año, una década; que traída a la mano en el presente, permiten encadenar direccionalmente lo que se debe y puede hacer hoy, para alcanzar mañana los objetivos que se formulan (Alizo et al., 2006). En algunos casos y dependiendo de la magnitud del problema, el futuro puede verse y sentirse en el corto, mediano o largo plazo.

Matus (1987) revela que todos esos plazos aportan una referencia direccional de distintos valores y significados para las decisiones del presente. Una vez concretada la acción decidida, otros factores influirán en la construcción de una nueva situación y ésta, seguramente será distinta a la esperada. Como consecuencia, a partir de esa nueva realidad, se debe recomenzar el proceso con una nueva explicación situacional y nuevas articulaciones de prealimentación y retroalimentación de la toma de decisiones respecto a la acción deliberada que se efectúa en la realidad (Alizo et al., 2007).

Hay que dejar claro, que la prealimentación de la toma de decisiones consiste, según Matus (1987), en

la anticipación simulada de un acontecimiento, con el propósito de cambiar las condiciones situacionales y corregir así, el plan que aumente la probabilidad de alcanzar la situación objetivo. En otro orden de ideas, examina el pasado reciente para redefinir la situación inicial antes de que nuevos cambios alteren la realidad y se pueda actuar en conocimiento de la nueva situación inicial.

En resumen, el centro de la PES tiene que ser un sistema articulado de discusiones y deliberaciones en los distintos niveles sociales, que produzcan como resultados, flujos incesantes de decisiones que precedan y presidan la acción, en la que el M4 disponga de todo un proceso de evaluación permanente, mediante un "sistema de gestión estratégica", que verifique lo planificado y lo alcanzable, con lo logrado en cada situación.

4. Sistema de dirección estratégica para el instituto de investigaciones: estrategias direccionales y procesales

Los resultados obtenidos al aplicar el proceso metódico de la PES develan que, el Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la FCES-LUZ, se ha fortalecido en términos académicos y científicos con el tiempo, son más de 52 años de trayectoria que lo catalogan como referencia nacional, al generar productividad científica de impacto, dirigida de acuerdo a Portillo (1998) al análisis sistemático de los problemas de desarrollo económico y social a nivel

local, regional, nacional e internacional. Permitiéndole un impulso en sus labores, al punto que, ha formalizado relaciones con instituciones públicas importantes como el Banco Central de Venezuela (BCV), Consejo Zuliano de Planificación (CONZUPLAN), Ministerio de Fomento, Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN), Instituto Nacional de Estadística (INE), Asociación Internacional de Economía Aplicada (ASEPELT), entre otras.

Desde sus inicios, funciona como un centro destinado fundamentalmente a la promoción, estímulo, realización y divulgación de investigaciones, prestando una colaboración permanente a la docencia y al perfeccionamiento de la enseñanza y la transmisión de conocimientos (Clemenza et al., 1998). Cuenta con la Revista de Ciencias Sociales (RCS), catalogada como instrumento reconocido, arbitrado e indizado que abre un espacio para publicar y difundir producción intelectual en el campo de las ciencias sociales.

No obstante, se ha enfrentado a diversos inconvenientes desde su creación en 1964, y en donde su personal ha trabajado y trabaja constantemente para lograr los objetivos propuestos, siendo necesario resolver las debilidades que presenta hoy día y transformarlas a fortalezas para que aumenten las oportunidades. Pues la realidad económica que vive Venezuela y los constantes cambios mundiales, requieren de instancias científicas que plateen alternativas y generen soluciones a las contrariedades actuales.

No es nada fácil desarrollar la actividad investigativa con el listado de problemas que se muestran, sobre todo, los internos (debilidades, Cuadro 2), pero los propósitos deben abocarse a mejorar la situación instalada en la unidad. De esta manera, la metodología arroja como el problema con mayor relevancia concebido mediante el uso de la matriz de jerarquización de los problemas, y respondida por los informantes clave, a la

“Escasez de recursos económicos”.

No llega de sorpresa que este sea el principal inconveniente, debido a que la institución viene padeciendo del mismo desde hace algunos años y lleva a determinar que ha sido el causante de subproblemas, que en conjunto, interfieren en el desarrollo cabal de la misión y visión, dada la necesidad de demandar recursos institucionalmente (tabla 1, matriz de jerarquización).

Cuadro 2
Análisis FODA del Instituto de Investigaciones

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> Infraestructura propia. Personal de alto nivel académico y experiencia en investigación. Personal con formación en procesos administrativos. Prestigioso medio de divulgación: Revista de Ciencias Sociales. Existencia de líneas de investigación integradas en el campo de las ciencias económicas y sociales. Levantamiento de una base estadística de apoyo al investigador y demás interesados. Imagen proyectada dada la experiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> Incremento de la productividad científica. Vínculos estrechos con otras universidades a nivel nacional e internacional. Convenios de carácter intra y extrauniversitario. Nuevas alternativas de financiamiento externo tales como ONCTI. Investigaciones dirigidas al cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Eficiencia y eficacia en los resultados de la investigación. Disposición de gobiernos locales y regionales a demandar programas y proyectos de investigación.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> Escases de recursos económicos. Espacio compartido: La planta física no posee sistemas de separación por áreas. Equipos de computación obsoletos que dificultan el proceso de generación de conocimientos. Falta de estímulo a los estudiantes de pregrado y postgrado de parte de los académicos en las actividades investigativas. Poca vinculación con las unidades de investigación de otras facultades. Escasa promoción de las actividades científicas realizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> Pérdida de hegemonía en el tiempo. Disminución de la productividad científica. Conflictos gremiales y estudiantiles que impiden el acceso a las áreas de investigación. Paradigmas ideológicos impuestos por el gobierno nacional que limitan la pluralidad y libertad de la investigación.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del contexto situacional.

Tabla 1
Total Matriz de Jerarquización de los Problemas

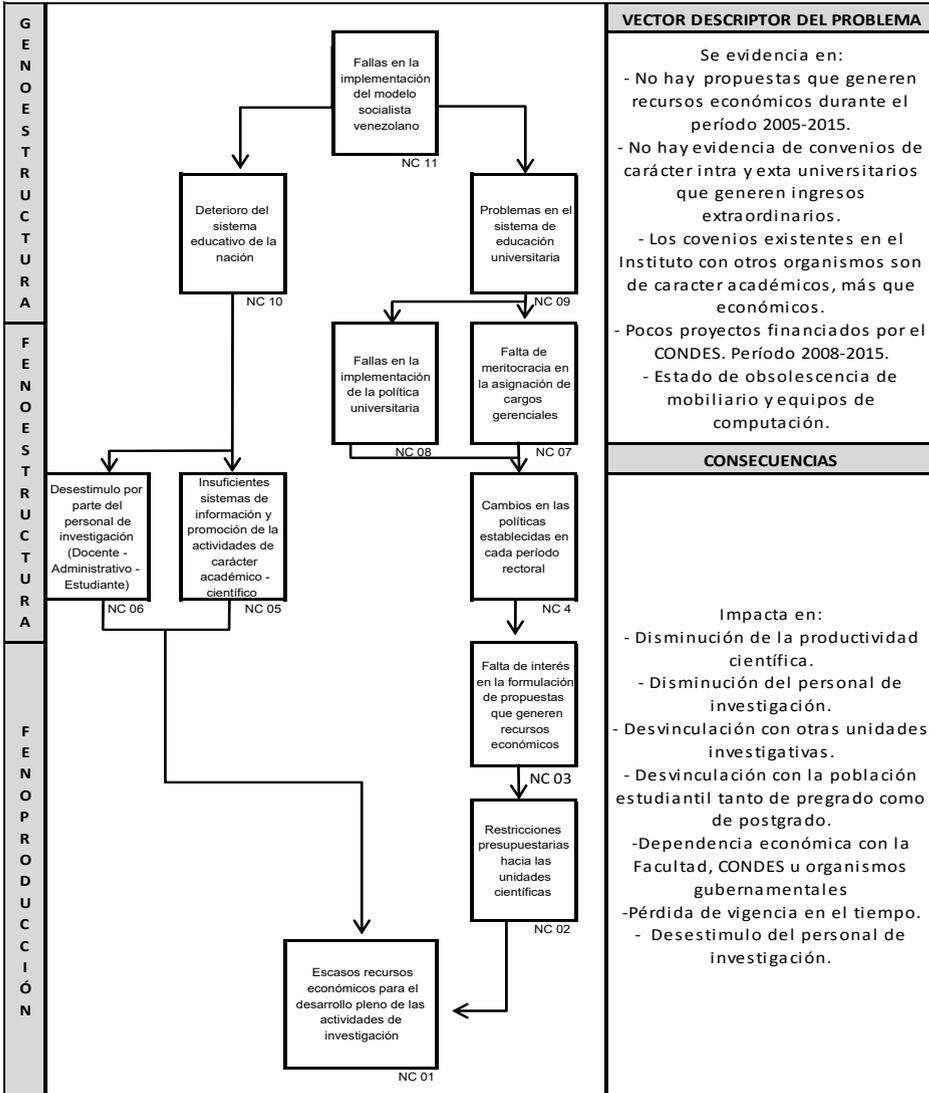
Problemas	Actores					Total
	A1	A2	A3	A4	A5	
Debilidades:						
1.- Escasez de recursos económicos.	15	13	13	13	15	69
2.- Espacio compartido: La planta física no posee sistemas de separación por áreas.	9	13	11	10	10	53
3.- Equipos de computación obsoletos que dificultan el proceso de generación de conocimientos	11	11	12	10	11	55
4.- Falta de estímulo a los estudiantes de pregrado y postgrado de parte de los académicos en las actividades investigativas.	11	9	12	10	12	54
5.- Poca vinculación con las unidades de investigación de otras facultades.	12	13	10	7	10	52
6.- Escasa promoción de las actividades científicas realizadas.	13	12	13	10	13	61
Amenazas:						
1.- Pérdida de hegemonía en el tiempo.	13	13	13	12	14	65
2.- Disminución de la productividad científica.	10	13	12	7	13	55
3.- Conflictos gremiales y estudiantiles que impiden el acceso a las áreas de investigación.	13	13	13	13	13	65
4.- Paradigmas ideológicos impuestos por el gobierno nacional que limitan la pluralidad y libertad de la investigación.	11	11	11	11	11	55

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de los informantes clave.

Esta situación demuestra que se depende principalmente de los recursos que otorga la facultad vía “funcionamiento” y “partida descentralizada”, y del financiamiento que apruebe el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (CONDES) u alguna instancia gubernamental, vía financiamiento de algún proyecto de investigación, pero estas últimas

subvenciones, están siendo afectadas severamente por los niveles de inflación en el país, al menos hasta 2016. Dicho escenario, desencadena sinergias negativas que afectan al sistema y repercuten de forma directa en todas las actividades que el Instituto quiera realizar. A continuación el diagrama 1 muestra el flujograma situacional o árbol del problema seleccionado.

Diagrama 1
Árbol del Problema “Escasez de recursos económicos”



Fuente: Elaboración propia.

Ante este panorama del flujograma situacional, se observa un escenario protagonizado por la política nacional que impacta en las unidades de investigación, sin embargo, es propicio indagar las condiciones del resto de estas dependencias en LUZ para hacer afirmaciones más concretas. A pesar de ello, al estudiar al Instituto se devela un listado de problemas proveniente de la política universitaria que debe ser revisada a pesar de su complejidad, pues llevaría a serias consecuencias, como al deterioro del sistema educativo de la nación.

Asimismo, hay que mencionar que existe en el país una cultura escasa hacia el financiamiento de la investigación por parte del sector productivo, quien sería un ente importante de financiamiento y aprovecharía numerosos proyectos que se realizan para el mejoramiento y funcionamiento de nuevos procesos administrativos y productivos, políticas, estrategias y comportamiento de dicho sector. Sería interesante que el gobierno fomentara este tipo de cultura, donde saldrían beneficiados los actores de estas actividades económicas y las unidades de investigación que se dedican a generar aportes y soluciones en las áreas de economía y sociedad. Por otra parte, la dinámica de trabajo instalada en la universidad y en la facultad específicamente, muchas veces afectan el desarrollo pleno de la práctica heurística.

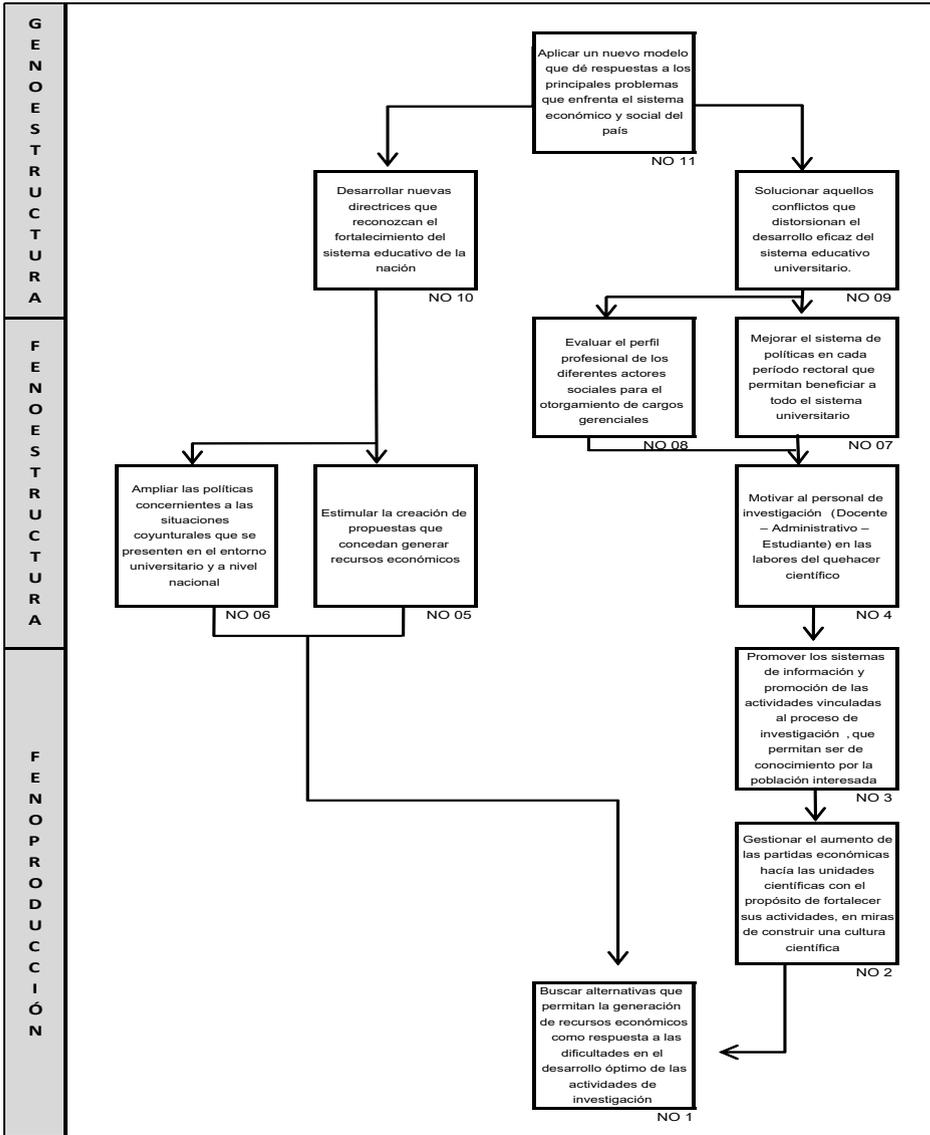
Partiendo de estas premisas, se propone un árbol de objetivos (diagrama

2) que revierte la condición de cada nudo crítico abordado en la Figura anterior. Como objetivo controlable se plantea la búsqueda de alternativas que accedana la generación de recursos económicos, como respuesta a las dificultades de las actividades de investigación, como objetivos no controlables pero en donde los actores involucrados tienen cierta incidencia, el desarrollar nuevas directrices que reconozcan el fortalecimiento del sistema educativo, al aplicar un nuevo modelo que proporcione soluciones a los problemas que enfrenta el sistema económico y social de Venezuela.

Cabe destacar, que se reflejan nudos críticos que parecieran se alejaran de las manos del sujeto planificador (Director del Instituto de Investigaciones), pero en la práctica del sistema educativo, la actuación de unos actores suma e impacta en el contexto. No es fácil doblegar la realidad, pero con trabajo, unión para el desarrollo de las acciones a seguir y centrados en el plan, se puede encontrarla situación objetivo deseada.

Por consiguiente, el Py seleccionado después de un análisis exhaustivo de los tres Py's propuestos en el Momento 2, es: **Py2. "Construcción de la inteligencia investigativa, perspectivas a la especialización de competencias ante las dificultades del entorno"**. Con el Py se busca ampliar las perspectivas de las personas, capacitarlas y brindarles las herramientas necesarias para enfrentar los problemas de tipo económico y social que vive el entorno.

Diagrama 2
Árbol de Objetivos del Problema “Escasez de recursos económicos”



Fuente: Elaboración propia.

Para ello, se tiene previsto la oferta de proyectos de investigación para los diferentes sectores de la economía, entidades gubernamentales y comunidades, con miras a la obtención de financiamiento directo, estos proyectos estarán orientados en dar respuesta a los problemas reales por medio de la investigación aplicada. También se ofrecerán cursos, talleres prácticos, diplomados, foros, jornadas y simposios dirigidos a estudiantes, profesionales, empresarios, trabajadores públicos, privados y comunidad en general, interesados en especializarse en temas de economía y sociedad como herramienta para ganar competencias en el análisis de problemas, reflexionar y buscar alternativas ante las dificultades, frente a un mercado laboral exigente y dentro una sociedad que demanda cambios estructurales.

Cada una de estas actividades se planificará en un intervalo de tiempo y a un costo accesible, tomando en cuenta el Reglamento del Personal Docente y de Investigación para la Distribución de los Beneficios Derivados de los Ingresos Extraordinario de la Universidad del Zulia (1996), cumpliendo con un triple propósito: generar recursos económicos para mejorar el desempeño académico y científico del Instituto, constituir un espacio integrado de saberes capaz de diagnosticar problemas y ofrecer soluciones a los mismos, así como también, ganar y formar a la generación de relevo de la universidad y del país, consolidando

la capacitación de un grupo valioso de personas, garantizando la continuidad de las políticas que está llevando a cabo LUZ, en función de alcanzar la excelencia académica que se requiere.

El Py se afianza en la trayectoria que ha ganado el Instituto por años, contando con un personal altamente calificado. Está encaminado al fortalecimiento del sistema educativo universitario y sistema de investigación e innovación, propiciando una cultura científica en la FCES-LUZ, bajo la orientación de compromisos, desde la universidad hacia la comunidad, con conciencia en la calidad del desempeño humano y la relación "ganar – ganar".

Hay que comentar, que la matriz de construcción de viabilidad del Py (tabla 2) refleja la ausencia de actores oponentes, pero es fundamental conquistar a los actores no controlables para que no pierdan el interés en el Py. Por ello, se establecerá como estrategia de procedimiento (Px's) la "cooptación", con la celebración de reuniones en las que se involucre a las autoridades de la universidad, miembros de la Red de Investigación Estudiantil de LUZ (Redieluz), Centro de Estudiantes de la FCES, autoridades gubernamentales, empresarios y comunidad, estableciendo compromisos que fortifiquen el proyecto. Asimismo, se establecerán responsabilidades directas sobre los actores intervinientes, con el fin de que se ejecuten las acciones previstas para la generación de ingresos.

Tabla 2
Matriz de Construcción de Viabilidad

Objetivo General: Gestionar programas de apoyo académico, científico y económico con el fin de fomentar, estimular, promocionar y divulgar actividades prácticas con miras a solucionar las dificultades del entorno; además de generar recursos económicos para el Instituto de Investigaciones, de manera que éste tenga la posibilidad de autofinanciar algunos de sus gastos y disponer de recursos para futuras inversiones.

Actores Intervinientes	Motivación			Vector Peso			Total	
	Interés	Valor	Total	ROI	RF	RP	∑	%
Controlables								
Director (a) del Instituto	+	A	A+	20%	25%	15%	60%	20
Docentes – Investigadores	+	A	A+	15%	10%	5%	30%	10
Personal Administrativo – Investigadores	+	A	A+	10%	-	5%	15%	5
Personal Administrativo	+	A	A+	5%	-	5%	10%	3,33
No Controlable								
Autoridades Rectorales	+	M	M+	10%	10%	10%	30%	10
Decano de la FCES	+	A	M+	25%	30%	15%	70%	23,33
Federación de Centros Universitarios	+	A	A+	5%	-	10%	15%	5
Centro de Estudiantes	+	A	A+	5%	-	5%	10%	3,33
Gobernador del Estado Zulia	+	A	A+	-	15%	15%	30%	10
Alcalde de Maracaibo	+	A	A+	-	10%	10%	20%	6,67
Comunidad	+	A	A+	5%	-	5%	10%	3,33
				100%	100%	100%	300%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, el sistema de dirección estratégica propuesto (figura 2), se diseñó pensando en las prácticas de trabajo de la unidad científica, donde la eficiencia, eficacia, efectividad, la

creatividad y la responsabilidad es necesario estén siempre presentes, con actores que mantengan una visión direccional en la ejecución del Py.

Figura 2
Sistema de Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el Director de la unidad científica estará a cargo de la Agenda del Dirigente (A), cuyo papel es liderar o tener responsabilidad del desarrollo del proyecto, es aquí donde se decide la lucha entre urgencias e importancias, e improvisación versus sistematización de la acción; el Personal Administrativo se encargará del Sistema de Petición y Rendición de Cuentas por desempeño (B), que decide la lucha entre responsabilidad de irresponsabilidad al implementar el proyecto y, los Docentes-Investigadores junto con un equipo de la Redieluz frente al Sistema de Gerencia por Operaciones (C), donde se decide la lucha entre la gestión creativa o rutinaria, entendiéndose ésta como la instancia donde descansa la responsabilidad de llevar las ideas a la práctica, mediante la utilización de los recursos asignados al desarrollo de proyecto (Matus, 1987).

El éxito del Py seleccionado, dependerá del personal interviniente que deberá ser poseedor de ética y moral, alto sentido de pertenencia y capacidad de trabajo. Debe estar comprometido con el desarrollo de las actividades previstas, buscando resultados satisfactorios que beneficien a la comunidad en general en cuanto al proceso formativo planeado, y respalden el objetivo deseado por el Instituto, en cuanto a la obtención de recursos económicos. Rompiendo parte de la dependencia que se tiene con los recursos suministrados por la facultad y el CONDES.

Se espera interactuar con una comunidad sensibilizada y ganada a la producción de conocimientos, construcción de la inteligencia investigativa y formulación de propuestas, proyectando la labor de la universidad, destacada por el proceso de investigación.

5. Conclusiones

El modelo PES a lo largo de los años ha permitido reconocer las necesidades de muchas organizaciones y ha conseguido mantener una visión futurista de las mismas, en el sentido, que busca determinar dónde deberían estar en los próximos años y cómo deben ser gerenciadas. Conocer los recursos necesarios para estar en esa visualización prospectiva, el conjunto de acciones a aplicar y los posibles resultados a obtener, darían una profunda tranquilidad a los gerentes del mundo entero, resaltándose además, la direccionalidad positiva que tendrían las múltiples unidades organizacionales insertas en todo tipo de actividad.

Por esa razón, el diseño de un proyecto estratégico de carácter direccional bajo la metodología PES, para la unidad de investigación considerada, enmarcada en esquemas o lineamientos de impacto a nivel nacional dado sus propósitos y alcances, le abrirá las puertas para encontrar soluciones a sus afectaciones ligadas a la generación de recursos económicos, que resolverían parte de sus principales problemas: falta de un espacio dividido racionalmente (tabiquería o paredes), falta de insumos o materiales, mobiliario en condiciones inapropiadas, equipos de computación en estado de obsolescencia, falta de equipos inherentes a la labor científica como grabadora, fotocopidora, cámara fotográfica, entre otros insumos que en conjunto, acarrear otros problemas que terminan su curso en el desestimulo del personal y disminución de la productividad científica.

No es nada fácil desarrollar procesos de investigación en las condiciones descritas, las personas que desarrollan

esta labor requieren de un ambiente especial, agradable, tranquilo. Parece contradictorio que la unidad se encuentre en este estado, dada la importancia que el gobiernootorga a estas actividades, capaces de dar respuesta a problemas económicos y sociales a nivel nacional. ¿Dónde quedan los lineamientos de la Constitución, en cuanto al campo científico del país? ¿Dónde quedan las propuestas del Plan de la Patria (2013-2019), de aumentar o mejorar la infraestructura investigativa? ¿Qué pasa con los recursos que emana el Ministerio encargado de gestionar las actividades científicas? ¿La universidad sigue invirtiendo en sus unidades de investigación?

Cada interrogante abre paso a una nueva discusión del tema, deduciendo en base a ésta, que el Instituto se encuentra rodeado de problemas que tienen que ser resueltos a la brevedad posible. La unidad es altamente reconocida y se ha proyectado por la calidad e impacto de sus trabajos, pero puede dar aún más, dejando en alto los objetivos de la facultad y la universidad. Las propuestas de investigación deben orientarse en dar respuesta a problemas reales, es una manera de optar a la financiación, siendo una tarea que no recae en la espalda de los gerentes nada más, sino que también reincide en el trabajo los investigadores y en del personal de apoyo, como una responsabilidad colectiva.

Posiblemente, muchas de las dependencias científicas de LUZ presenten el mismo escenario, entrando en una disminución significativa de la actividad heurística, que apoya a la docencia y extensión, pero hay que indagar más sobre esto para no caer en especulaciones.

Nunca es tarde para aplicar los correctivos necesarios, sólo se necesita de suficiente humildad para reconocer y mejorar lo que se está haciendo mal. A veces algo en particular nos motoriza para salir adelante, en tal caso, que la situación de Venezuela mejore en diferentes aspectos, apoyada por la investigación científica, es sumamente trascendental para todos, pero se requiere de unión, reflexión, conciencia y constante trabajo para enfrentar cada problema hasta revertir la realidad.

Referencias bibliográficas

- Alizo, María (2005), **Planificación Estratégica Situacional, Un Enfoque Teórico - Práctico**. Venezuela, Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Trabajo de Ascenso.
- Alizo, María; Graterol Ángela; Añez, Silenis y Ríos, Marisela (2006), Planificación situacional aplicada al sector socioeconómico venezolano. Caso: Emprendedores Emergentes de negocios. **Revista Venezolana de Gerencia**; Año 11, No. 35, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 352-382.
- Alizo, María; Graterol, Ángela; Añez, Silenis y Socorro, Cecilia (2007), Sistema Básico de Dirección Estratégico para Financiamiento al Proyecto EEN en el Municipio Maracaibo. Años 1999-2005. **Revista Multiciencias**; Vol. 7, N° 3, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 338-350.
- Clemenza, Caterina; Bracho, Neida y Díaz, Miguel (1998), Pasado y presente de las políticas de investigación del Instituto de Investigaciones. **Revista de Ciencias Sociales**; Nueva Época, Vol. IV, No. 2, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 181-190.
- Corredor, Julio (2004), **La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI**. Venezuela, Vandell Hermanos Editores.
- Delgado, Oscar (2007), **Sistema Nacional de Planificación y Presupuesto Participativo Venezolano**. Venezuela, Alcaldía del Municipio Maracaibo.
- Ducci, María (1989), **Introducción al urbanismo. Conceptos básicos**. Venezuela, 1era Edición. Editorial trillas.
- Matus, Carlos (1987), **Política, Planificación y Gobierno**. Venezuela, Fundación ALTADIR. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Portillo, Rafael (1998), Planificación, políticas y prioridades de la investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. **Revista de Ciencias Sociales**; Nueva Época, Vol. IV, No. 2, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 151-162.
- Reglamento del personal docente y de investigación para la distribución de los Beneficios derivados de los Ingresos Extraordinarios de la Universidad del Zulia (1996), Venezuela, Universidad del Zulia.
- Suárez, Andrés (1992), Diccionario de Economía y Administración. España, Editorial McGraw-Hill.
- Zambrano, Adalberto (2006), **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Publicaciones UCAB. Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello.

• Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

R/G Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 21, N° 76

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en Diciembre de 2016, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve