

Elementos de la Planificación

Estratégica en Consejos de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico. Caso: Universidad del Zulia

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo caracterizar los elementos de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (Venezuela). El marco teórico que sirvió de soporte se basó en el enfoque estratégico de la planificación, considerando autores como Koontz y Wehrich (2004), Münch (2011) y Thompson, et al. (2012). La metodología empleada fue de tipo descriptiva, de campo, no experimental y transeccional. Las unidades informantes fueron seleccionadas de entre las tres sedes del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (Maracaibo, Cabimas y Punto Fijo), estas ascendieron a un total de quince (15) administradores y/o planificadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con opciones de respuesta en escala tipo Likert. Los resultados permiten concluir que en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia siempre se conjugan todos los elementos de la planificación estratégica, los cuales son conocidos y aplicados por quienes hacen vida dentro de él.

Palabras clave: planificación, planificación estratégica, investigación, universidades.

Elements of strategic planning in Scientific, Humanistic and Technological Development Councils. Case: University of Zulia

Abstract

The current research is focused to characterize the elements of strategic planning in the Council of Scientific, Humanistic and Technological Development in the Universidad del Zulia (Venezuela). The theoretical framework that served as support was based on the strategic approach of planning considering authors such as Koontz and Wehrich (2004), Münch (2011) and Thompson, et al. (2012). The descriptive methodology was used, a field study, non-experimental and transectional. The informants were selected among the three main offices of the Scientific, Humanistic and Technological Development Council of the Universidad del Zulia (Maracaibo, Cabimas and Punto Fijo), which amounted to a total of fifteen (15) administrators and / or planners. They were given a structured questionnaire with options of response on a Likert scale. The results allow to infer that in the Council of Scientific, Humanistic and Technological Development of the University of Zulia, all the elements of strategic planning are always fit together, which are known and applied by those who make life within it.

Keywords: *planning, strategic planning, research, universities.*

Recibido: 20-10-2016

Aprobado: 30-11-2016

ⁱ Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Licenciada en Contaduría Pública. Coordinadora Administrativa del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia. Venezuela. Correo electrónico: alejandra68romero@gmail.com.

ⁱⁱ Participante del programa Doctorado en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Magíster Scientiarum en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Licenciado en Contaduría Pública. Investigador adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia. Venezuela. Correo electrónico: martinezjosnel@gmail.com.

1. Introducción

Las actividades desarrolladas por las universidades juegan un papel trascendental en el desarrollo económico y social de cualquier país. Estas actividades se dividen en tres aristas esenciales: la docencia, la investigación y la extensión. Sin embargo, debido a la crisis presupuestaria que atraviesan las universidades públicas en Venezuela el quehacer académico se ha visto altamente limitado en algunos campos. En este sentido, Suárez (2016) considera que la investigación ha sido un aspecto altamente vulnerable ante esta problemática y que de no mejorar la situación financiera para las universidades se aproxima una inminente desaparición de la actividad y producción científica.

Esta afirmación es respaldada por Palencia (2016a) quién sostiene que, por ejemplo en la Universidad del Zulia del presupuesto total solicitado para el 2016, apenas se aprobó poco menos del 25% lo cual representa un claro impedimento en el desarrollo, eficiencia y productividad en los servicios que ella presta. Al abordar específicamente el tema de la actividad investigativa, Palencia (2016b) considera que la incapacidad financiera de la institución asesta un duro golpe a los programas y actividades del pregrado así como a la investigación científica. Sin embargo, esto no es una situación nueva, pues ya en el año 2013 de los Bs. 1.041.143.309,00 totales presupuestados para la Universidad del Zulia, apenas Bs. 6.165.885,00 se destinaron al desarrollo de proyectos de investigación lo que representa solo un 0,59% del presupuesto total (Vicerrectorado Administrativo de la Universidad del Zulia, 2014).

Este contexto obliga a estudiar la gestión de los entes que se encargan directamente de regular el financiamiento de la práctica investigativa en las universidades, que en el caso de la Universidad del Zulia se hace a través del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico. Por ello, en el presente estudio se aborda uno de los aspectos esenciales dentro de la gestión que si bien resulta previo a la planificación financiera, es de medular consideración: la planificación estratégica y sus elementos. De esta manera surge la interrogante ¿cuáles son los elementos de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia? Definiendo como objetivo para el presente trabajo caracterizar los elementos de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Para lograrlo, se exponen los aspectos teóricos que sirven de fundamento para la planificación estra-

tégica y se describen sus principales elementos para finalmente caracterizar éstos dentro de la referida unidad de estudio. Asimismo, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que se espera contribuyan a garantizar la prevalencia de la actividad investigativa.

2. Aspectos teóricos

2.1. La planificación estratégica

Steinner (1994) citado por Aguilar (2000), considera que la planificación estratégica se puede definir considerando lo siguiente:

- 1) La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros.
- 2) La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.
- 3) La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- 4) Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Así, la planificación estratégica se traduce como la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a determinada organización así como su realidad interna. Debido a que estos elementos pueden variar, la planificación estratégica también requiere ser dinámica. Representa un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en búsqueda de esclarecer su quehacer y establecer las estrategias necesarias para su fortalecimiento. Asimismo, sirve como marco conceptual para orientar la toma de decisiones orientada a la implementación de los cambios que resulten necesarios (Orozco, 2006).

En este orden de ideas, Acosta y Pérez (2010) conceptualizan la planificación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones

en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente para estudiar la situación actual de la organización así como su nivel de competitividad, con el fin de predecir y decidir sobre el direccionamiento de esta hacia el futuro.

Por su lado, Aramayo y Candía (2007) consideran que en la planificación estratégica lo que interesa de manera particular es la direccionalidad del proceso para alcanzar las metas y los objetivos aplicando en su momento los ajustes que sean necesarios, considerando la intervención de los diferentes actores sociales. De esta manera, el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una organización y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Para Thompson, et al. (2012) los elementos que integran la planificación estratégica son la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, metas, y programas. A continuación se detallan cada uno de ellos.

2.2 Misión

Dentro de la planificación estratégica, el elemento misión juega un papel muy significativo pues básicamente permitirá comunicar el propósito de la organización en un lenguaje específico que permita darle a la compañía su propia identidad (Thompson, et al., 2012). En este orden de ideas, Koontz y Wehrich (2004) sostienen que a través de la misión se identifica la función o tarea básica de una organización, o de una parte de ésta. Por ende, todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. Esta idea es respaldada por Münch (2011) quien considera que la misión describe la actividad o función básica de producción o servicio que se desarrolla en la organización y que es la razón de su existencia; en otras palabras, expone a lo que esta se dedica.

Al establecer la misión, la organización pretende definir 1) lo que hace; 2) lo que cumple con su entorno o sistema social; y 3) para quien lo hace lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. Ahora bien, en muchos casos su establecimiento está influenciado por la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas (Thompson y Strickland, 2012). De manera más general, Luna (2010) establece que la misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Así, queda claro que la misión es la exposición de la razón de ser de una determinada organización.

2.3 Visión

Para Luna (2010) la visión es el futuro deseado para la empresa. De manera más amplia, Thompson y Strickland (2012) consideran que la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, bosqueja al curso estratégico y fija la dirección a largo plazo de la compañía. Un concepto similar ofrece Münch (2011) al plantear que la visión expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa, en otras palabras, es la proyección a futuro de las mismas. Esta concepción es ampliada por Francés (2001) quien considera que todas las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser dentro de cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión. Estas posturas permiten concluir que la visión es la proyección futura de la empresa u organización, es decir, lo que ésta pretende ser o alcanzar en el mediano y largo plazo.

2.4 Objetivos

Para Koontz y Wehrich (2004), los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Esta afirmación es complementada por Münch (2011), para quien los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. De manera similar, Thompson y Strickland (2012) explican que los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr en un período de tiempo determinado.

Por su parte, Luna (2010) establece que la empresa una vez que conoce sus valores y su misión está en capacidad de determinar las metas específicas que desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado por lo cual la necesidad de establecer los objetivos es fundamental, por esta razón proporciona un sentido de dirección a las personas vinculadas a la empresa y guía la acción a seguir en los diferentes procesos organizacionales.

2.5 Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección a seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para

lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas (Münch, 2011). De manera similar, para Koontz y Weihrich (2004) las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Bajo esta perspectiva, Thompson, et al. (2012) sostienen que, en la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio solo de la alta administración. Queda claro, pues, que las estrategias son las formas o modos a través de los cuales se pretenden lograr los objetivos.

2.6 Políticas

Las políticas forman parte de los planes. Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Sin embargo, no todas las políticas son enunciados pues a veces se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores (Koontz y Weihrich, 2004). Por su parte, Münch (2011) define las políticas como disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Así, pues, las políticas son los lineamientos que se establecen con el propósito de poder lograr la sinergia de procesos necesaria que permita optimizar la toma de decisiones en función de lo que la organización desee alcanzar.

2.7 Metas

Bateman y Snell (2005) señalan que las metas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Estas son fundamentales para la asignación de recursos, conformando el mecanismo primordial para la evaluación de los gerentes y constituyendo un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos. Asimismo, las metas son consideradas como el fin de un objetivo mediante una acción planteada, en el corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, Koontz y Weihrich (2004) consideran que la meta de todo administrador es generar un excedente; es decir, lo que en la organización empresarial significa utilidades. Sin embargo, es válido concluir que las metas son el final de los objetivos planteados para una organización.

2.8 Programas

Finalmente, los programas son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Münch, 2011). Para Koontz y Weihrich (2004), de manera más amplia los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos. En conclusión, los programas representan la integración de los aspectos determinantes en la toma de decisiones con respecto a determinada organización.

3. Sobre los Consejos de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico

Las universidades autónomas venezolanas subvencionan financieramente sus actividades de investigación a través de los Consejos de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico. Estas unidades son dependencias administrativas, generalmente adscritas al Vicerrectorado Académico, creadas con la finalidad de coordinar, evaluar y promover la investigación, difusión y transferencia de conocimiento científico, humanístico y social. Asimismo, velan por el diseño de planes y políticas, así como la ejecución transparente de programas de apoyo dirigidos a los investigadores que permitan obtener como resultado conocimiento crítico, creativo y con pertinencia social en el ámbito regional, nacional e internacional (Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia, 2016).

4. Descripción de la metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó una metodología descriptiva con un diseño de campo, no experimental y transeccional. Se trató como un estudio de caso donde la entidad

abordada fue el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (Venezuela), y las unidades informantes fueron quince (15) sujetos que ocupan cargos relacionados de manera directa con la planificación estratégica, a saber, los coordinadores administrativos, administradores jefes, administradores y asistentes administrativos distribuidos entre los tres núcleos del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (Maracaibo, Cabimas y Punto Fijo). La observación se efectuó entre los meses de noviembre y diciembre de 2016.

Se recurrió a la encuesta como técnica de investigación y al cuestionario como herramienta para la recolección de datos. Este último estuvo integrado por 57 ítems con opciones de respuesta de escala Likert que permitieron medir la variable “planificación estratégica” a través de la dimensión “elementos” en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (Venezuela). Para el procesamiento de la información se utilizó la estadística descriptiva a fin de agrupar los datos de acuerdo a su frecuencia absoluta y frecuencia relativa, de manera que posteriormente se hiciera más simple el proceso para el cálculo de la media aritmética que permitió definir las tendencias de las respuestas. Una vez hecho este proceso, se construyeron las tablas que recogen los resultados considerando los elementos de la planificación estratégica. Las alternativas de respuesta se clasificaron de acuerdo al siguiente rango:

Alternativa de respuesta	Rango
Siempre	3,26-4,00
Casi siempre	2,51-3,25
Casi nunca	1,76-2,50
Nunca	1,00-1,75

5. Resultados

Con el propósito de dar respuesta al objetivo planteado para esta investigación, inicialmente en el Cuadro 1 se muestra la *misión* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 1. Misión como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: MISIÓN	Media
Está claramente establecida	4,00
Es conocida por los empleados	4,00
Es considerada para la planificación financiera	3,67
Se enmarca en las estrategias financieras	3,80
Media aritmética del elemento:	3,87

A través de una media aritmética de 3,87, el Cuadro 1 deja ver que la misión es un elemento siempre presente en la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia. De esta manera, con una media aritmética que oscila entre 3,26 y 4,00 se puede saber que la misión se caracteriza por siempre estar claramente establecida, ser conocida por los empleados, tomarse en cuenta para la planificación financiera y enmarcarse dentro de las estrategias que pretenden hacer posible esta última. Así, los resultados del Cuadro 1 muestran que para los entrevistados al tener clara la misión de la organización podrán conocer la función básica de esta (Münch, 2011). A continuación, el Cuadro 2 muestra la *visión* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 2. Visión como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: MISIÓN	Media
Está claramente establecida	4,00
Sirve de base para la planificación financiera	4,00
Es conocida por los empleados	3,33
Es factible para su funcionamiento	3,33
Media aritmética del elemento:	3,67

La visión es un elemento que siempre está presente en la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (media aritmética de 3,67), tal como deja ver el Cuadro 2. De forma detallada, al arrojar una media aritmética que oscila entre 3,26 y 4,00 queda claro que este elemento se caracteriza por

siempre estar claramente establecido, servir de base para la planificación financiera, ser conocido por los empleados y resultar factible para el funcionamiento del ente. Es decir, que como sostiene Luna (2010) a través de conocer la visión de la organización los entrevistados tienen claro cuál es el futuro esperado para ella. Ahora, el Cuadro 3 expone los *objetivos* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 3. Objetivos como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: OBJETIVOS	Media
Están claramente establecidos	4,00
Se consideran en la elaboración del presupuesto	3,93
Se cumplen de acuerdo a lo establecido en el presupuesto	3,47
Guardan relación con todos los niveles de la planeación	4,00
Media aritmética del elemento:	3,85

Mediante el Cuadro 3 se conoce que los objetivos siempre son considerados como un elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (media aritmética de 3,85), caracterizándose por estar claramente establecidos, tomarse en consideración para elaborar los presupuestos, cumplirse de acuerdo a lo establecido en este y guardar relación con todos los niveles de planeación (media aritmética que oscila entre 3,26 y 4,00). Estos resultados respaldan la postura de Koontz y Weihrich (2004), pues, a través de los objetivos, los encuestados están conscientes de los resultados que la organización desea obtener. Seguidamente, el Cuadro 4 muestra las *estrategias* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 4. Estrategias como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: ESTRATEGIAS	Media
Determinan los mecanismos a seguir para el logro de los objetivos	4,00
Están relacionadas con las metas trazadas	3,93
Guardan relación con todos los niveles de la planeación	4,00
Media aritmética del elemento:	3,98

Por su parte, las estrategias siempre forman parte de la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia, como lo deja ver el Cuadro 4 al arrojar una media aritmética de 3,98. De esta manera, dicho elemento se caracteriza por siempre determinar los mecanismos a seguir para el logro de los objetivos, estar relacionado con las metas trazadas y permitir la evaluación de la condición financiera del ente. Así, a través del establecimiento de estrategias los entrevistados están claros de cuáles son las rutas para alcanzar los objetivos (Thompson, et al., 2012). A continuación, el Cuadro 5 detalla las *políticas* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 5. Políticas como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: POLÍTICAS	Media
Están claramente establecidas	4,00
Son conocidas por los empleados	3,93
Van en consonancia con los lineamientos establecidos por los entes gubernamentales	3,73
Sirven de base para la planificación financiera	3,73
Media aritmética del elemento:	3,85

Las políticas son otro elemento que siempre está presente en la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia tal como lo deja ver la media aritmética de 3,85 que presenta el Cuadro 5. Esto debido a que, a través de una media aritmética que oscila entre 3,26 y 4,00, las políticas se caracterizan por siempre estar claramente establecidas, ser conocidas por los empleados, ir en consonancia con lineamientos establecidos por los entes gubernamentales y servir de base para la planificación financiera. Estos resultados respaldan los postulados de Münch (2011), quien considera que a través de las políticas se pueden regular las conductas a seguir en la toma de decisiones. A continuación, el Cuadro 6 muestra las *metas* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 6. Metas como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: METAS	Media
Son informadas periódicamente (cumplimiento)	3,93
Se cumplen en relación al presupuesto	3,87
Son consideradas para la asignación de recursos	3,87
Media aritmética del elemento:	3,89

Por su parte, con una media aritmética de 3,89 las metas se constituyen un elemento siempre presente en la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia. Asimismo, a través de una media aritmética que oscila entre 3,26 y 4,00 las metas se caracterizan por ser informadas periódicamente (cumplimiento), cumplirse en relación al presupuesto establecido y tomarse en cuenta al momento de asignar los recursos. Los encuestados tienen muy claro que, tal como sostienen Bateman y Snell (2005), las metas son los fines principales de la organización. Finalmente, el Cuadro 7 muestra los *programas* como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Cuadro 7. Programas como elemento de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Elemento: METAS	Media
Se establecen en función a las áreas de investigación	3,87
Se establecen en función a las líneas de investigación	3,80
Se desglosan en función de la disponibilidad presupuestaria	3,40
Media aritmética del elemento:	3,69

De esta manera, el Cuadro 7 evidencia que con una media aritmética de 3,69 los programas siempre están presentes en la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia. Este elemento se caracteriza por siempre establecerse en función de las áreas y líneas de investigación, así como desglosarse en función de la disponibilidad presupuestaria (media aritmética en el rango 3,26-4,00). Este resultado positivo permite respaldar la posición de Koontz y Weihrich (2004), para quién los programas representan la integración de los aspectos determinantes en la toma de decisiones dentro de la

organización. Una vez caracterizados todos los elementos de la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de

Cuadro 8. Elementos de la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia

Planificación estratégica: ELEMENTOS	Media
Misión	3,87
Visión	3,67
Objetivos	3,85
Estrategias	3,98
Políticas	3,85
Metas	3,89
Programas	3,69
Media aritmética del elemento:	3,69

la Universidad del Zulia, a continuación el Cuadro 8 presenta el resumen de estos.

El Cuadro 8 permite observar que la media aritmética general de los elementos de la planificación estratégica del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia es de 3,83, es decir, que todos los elementos están siempre presentes.

6. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que los elementos de la planificación estratégica que se indican en la literatura relacionada con esta temática están siempre presentes en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia.

Por otro lado, también se puede concluir que quienes realizan la planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (1) conocen la función básica del ente, es decir al conocer cuál es su misión, (2) tienen claro cuál es el futuro deseado a través de la visión, (3) están conscientes de los resultados que se desean obtener en función de los objetivos establecidos, (4) establecen estrategias como rutas para alcanzar dichos objetivos, (5) persiguen las metas

como los fines principales de la organización y (6) consideran los programas como la integración de los aspectos determinantes en la toma de decisiones dentro de la organización.

La adecuada planificación estratégica en el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia sirve como un soporte sólido para el desarrollo de la siguiente fase

en su gestión, la administración financiera. Esto con la finalidad de poder dar respuesta a las demandas y exigencias que tiene la actividad investigativa dentro de la Universidad. Por esta razón, se sugiere como una futura acción que se propongan trabajos que expongan cómo se planifican y administran las finanzas en los entes que regulan la actividad investigativa en las universidades de la región.

Referencias

- Acosta, A. y Pérez, A. (2010): **La planificación estratégica en las empresas familiares**. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Vol. 7 Ed. 2, pp. 81-87. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela. ISSN-e 1856-6189.
- Aguilar, C. (2000): **La necesidad de la planeación estratégica**. Revista Temas de Ciencia y Tecnología. Vol. 4 Núm. 11, pp. 17-28. Universidad Tecnológica de la Mixteca. México. ISSN 2007-0977.
- Aramayo, O. y Candía, R. (2007): **Manual de planificación estratégica**. Universidad de Chile. Chile.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005): **Administración. Una Ventaja Competitiva**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (2016): **Misión y visión**. Disponible en www.condes.luz.edu.ve. Consultado el 14 de octubre de 2016.
- Francés, A. (2001): **Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004): **Administración: una perspectiva global**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Luna, A. (2010): **Administración estratégica**. Grupo Editorial Patria. México.
- Münch, L. (2011): **Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito**. Editorial Trillas. México.
- Orozco, M. (2006): **Módulo de planeación estratégica**. Secretaría de Salud de Jalisco. México.
- Palencia, Jorge (2016a): **Presupuesto alcanza hasta marzo: LUZ a comisión de la AN**. Disponible en <http://noticiaaldia.com/2016/02/presupuesto-alcanza-hasta-marzo-luz-a-comision-de-la-an/> Consultado el: 14 de octubre de 2016.
- Palencia, Jorge (2016b): **Rector Palencia: El presupuesto de funcionamiento de LUZ apenas está asegurado hasta marzo**. Disponible en <http://noticiaaldia.com/2016/03/rector-palencia-el-presupuesto-de-funcionamiento-de-luz-apeenas-esta-asegurado-hasta-marzo-comunicado/> Consultado el: 14 de octubre de 2016.
- Suárez, W. (2016). **Docente-Investigadora de la Universidad del Zulia; Maracaibo (Edo. Zulia - Venezuela)**. Entrevista personal realizada el 07 de octubre de 2016.
- Thompson, A., Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland III, A. (2012): **Administración Estratégica. Textos y Casos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Vicerrectorado administrativo de la Universidad del Zulia (2014): **Proyecto de POA Presupuesto del año fiscal 2013**. Disponible en www.vad.luz.edu.ve. Consultado el: 14 de octubre de 2016.

