



**Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”
San Cristóbal – Estado Táchira**

**La Planificación Estratégica, las Alianzas y la Innovación
Administrativa como vías de fortalecimiento para la Gerencia
Universitaria.**

**Autora:
Lcda. Mariel J. Rojas R.**

**Tutora:
Dra. Migdalia Guzmán de Machado**

San Cristóbal, Mayo 2015



**Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”
San Cristóbal – Estado Táchira**

**La Planificación Estratégica, las Alianzas y la Innovación
Administrativa como vías de fortalecimiento para la Gerencia
Universitaria.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister
Scientiarum en Administración Mención Gerencia

Autora:

Lcda. Mariel J. Rojas R.

Tutora:

Dra. Migdalia Guzmán de Machado

San Cristóbal, Mayo 2015

ÍNDICE

	Pág.
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE GRÁFICOS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO.....	4
I. EL PROBLEMA	
1.1 Elementos definitorios del problema	
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo General	
1.2.2 Objetivos Específicos	
1.3 Justificación.....	
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
2.1 Antecedentes de Investigación.....	14
2.2 La Planificación Estratégica.....	16
2.2.1 Definiciones	
2.2.2 Modelo de Planificación Estratégica.....	18
2.2.3 Planificación Estratégica para la Gerencia Institucional.....	28
2.2.4 Elementos de la Planificación Estratégica.....	29
2.2.4.1 Evaluación del contexto y Estrategia competitiva.....	30
2.2.4.2 Análisis competitivo de Porter.....	31
2.2.4.3 Creación de un Plan de Marketing.....	33
2.2.5 Planeación Estratégica Universitaria.....	44
2.3 Las Innovación en la Administración.....	47
2.3.1 La Responsabilidad Social Estratégica.....	51
2.3.2 La Innovación Administrativa como una nueva Interacción Universitaria.....	52
2.3.3 La innovación en la Gerencia Universitaria.....	54
2.4 Las Alianzas Estratégicas.....	55
2.4.1 La Teoría de Abarca	
2.4.2 Definiciones de Alianzas Estratégicas.....	56
2.4.3 Motivos para Alianzas Estratégicas.....	60
2.4.4 Costos y Desventajas de las Alianzas Estratégicas	63
2.5 Las Alianzas de Aprendizaje.....	64

2.6	La Educación Superior en Venezuela y sus bases legales.....	65
2.6.1	Articulación del Plan de la Nación con la Educación Superior.....	66
2.7	La Dirección de Relaciones Interinstitucionales (DIORI)	69
2.7.1	Misión.....	70
2.7.2	Objetivos Funcionales.....	
2.7.3	Funciones Generales.....	71
2.7.3.1	La Oficina de Cooperación	
2.7.3.2	El Servicio Internacional de Intercambio Estudiantil (SIIE).....	73
2.7.3.3	La Oficina de Protocolo.....	74
2.7.3.4	Red de Datos del Edificio del Rectorado y de la Facultad de Odontología (RECODO)...	75
2.8	Firmas de Convenios.....	
2.8.1	Convenios desarrollados por DIORI.....	76
2.8.1.1	Convenios procesados con Instituciones Nacionales	
2.8.1.2	Convenios con Instituciones Internacionales	78
2.9	Operacionalización de Variables.....	81
III.	MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1	Tipo de Investigación y Método	
3.2	Diseño de Investigación	
3.3	Selección de Sede de Aplicación	
3.4	Población y Muestra. Sujetos de Investigación.....	83
3.4.1	Muestra	
3.5	Recolección de Información.....	84
3.6	Técnicas de Recolección de Información	
3.7	Procedimientos de Investigación.....	85
IV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	88
4.1	Mapa de Variables para el Análisis.....	89
V.	CONCLUSIONES.....	
5.1	Derivadas de los Objetivos	111
5.1.1	Respecto al Objetivo 1.....	
5.1.2	Respecto al Objetivo 2.....	117
5.1.3	Respecto al Objetivo 3.....	123
5.2	Derivadas de la Teoría Aplicada.....	
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	126

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1. Formato para elaborar matriz del factor externo.....	37
2. Formato para elaborar matriz del factor interno.....	38
3. Matriz DOFA.....	39
4. Matriz perfil competitivo.....	41
5. Formato resultados.....	44
6. Mapa de variables operacionales.....	81
7. Distribución de la muestra.....	84
8. Mapa de variables y relación con la encuesta.....	89

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
1. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada.....	21
2. Las cinco fuerzas que moldean las competencias....	31
3. Etapas de Planificación Estratégica.....	34
4. Modelo de Planificación Estratégica de García y Valencia.....	35
5. Cuadrantes de Matriz posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	43
6. Articulación del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007/2013 con la Educación Superior en Venezuela.....	68
7. Organigrama DIORI.....	69
8. Resumen Metodológico	
Item 1.....	90
Item 2.....	92
Item 3.....	93
Item 4.....	94
Item 5.....	96
Item 6.....	97
Item 7.....	99
Item 8.....	100
Item 9.....	102
Item 10.....	103
Item 11.....	104
Item 12.....	106
Item 13.....	107
Item 14.....	109
Item 15.....	110



**Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”
San Cristóbal – Estado Táchira**

La Planificación Estratégica, las Alianzas y la Innovación Administrativa como vías de fortalecimiento para la Gerencia Universitaria.

Autora Lcda. Mariel Rojas

Tutora. Dra. Migdalia Guzmán de Machado

Fecha. Mayo de 2015

El estudio se realizó con el propósito de disipar la incertidumbre derivada de los cambios socio económicos y sociopolíticos ocurridos en el contexto internacional y nacional desde mediados del siglo XX que intentaron el ámbito comercial en primer lugar y la educativa después, promover la cooperación de quienes suscriben acuerdos que les ayuden a superar sus retos de crecimiento local o de esparcimiento internacional mediante la cooperación o alianzas estratégicas. Para ello se plantearon las siguientes interrogantes ¿la planificación estratégica, las alianzas y la innovación administrativa contribuyen al fortalecimiento de la gerencia universitaria? ¿Cuáles fueron las alianzas estratégicas realizadas por la universidad de los Andes durante el periodo en Estudio? ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de la implementación de innovaciones administrativas de su gestión en las alianzas estratégicas?. Para tal efecto se realizó una investigación descriptiva, de campo cuyas conclusiones permitieron destacar lo siguiente El estudio detectó algunas debilidades, y fortalezas que se registraron mediante aplicación de análisis estratégicos. De allí que se admite que las alianzas constituyen un aporte para el personal docente que forma parte de esta institución y que con su desarrollo la universidad se fortalece. Sin embargo como parte de la experiencia empírica se aprecia en estos convenios que los objetivos de los mismos se centran en el desarrollo académico, de investigación y extensión del cuerpo docente. Desde luego que allí no hay discusión según los objetivos de la Dirección en estudio. Sin embargo se estima conveniente invitar a las organizaciones sindicales y profesionales que hagan vida en la institución para que planifiquen alianzas estratégicas con otras organizaciones, orientadas a mejorar la calidad profesional de sus miembros, lo cual redundaría en el mejoramiento del desempeño de este personal y en su desarrollo humano

Palabras claves: planificación estratégica, innovación, alianzas estratégicas.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta seguidamente tiene el propósito de conocer Cómo se crearon y desarrollaron las alianzas estratégicas en la Universidad de Los Andes, durante el periodo 2009-2010 y primer semestre de 2011. Como vía de fortalecimiento para la gerencia universitaria.. Asimismo pretende para cumplir con este propósito llevar adelante las siguientes tareas:

1. Determinar las características del proceso por las que atraviesa una alianza estratégica
2. Establecer el modelo gerencial que emplea la ULA para llevar a efecto una negociación
3. Analizar la metodología de aplicación de las alianzas estratégicas para evaluar sus logros?
4. Reconocer las debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de la implementación de innovaciones administrativas de su gestión en las alianzas estratégicas

Esta investigación se orienta a descifrar científicamente el problema propuesto, debido a que parecieran escasos los trabajos de investigación que se refieran a este tópico en el escenario universitario venezolano; aun cuando en el ámbito internacional, este tema está tomando espacios, debido a la situación económica mundial, donde las Instituciones están llamadas hacer frente a los nuevos retos de este siglo que reclama una universidad abierta y productiva, para satisfacer necesidades comunes. En resumen, es un tipo de ajuste organizacional ante las incertidumbres y oportunidades del mercado, considerando a la vez las condiciones internas de los recursos de la organización. Entre los propósitos para formar alianzas estratégicas Wang

y Miao (2005) encuentran las siguientes: (a): Obtener ventajas comparativas, (b) Adquirir nuevas tecnologías,(c) Ingresar a nuevos mercados en nuevas áreas o países, (d)Compartir o reducir el riesgo,(e) Establecer economías de escala en la investigación o la producción, (f) Dotar a las firmas de una mejor habilidad para proveer más productos o servicios, (g) Acceder a recursos y tecnologías complementarios y (h) Ayudar a la firma a adaptarse a la aguda competencia y a un ambiente de rápidos cambios.(En Abarca.ob.cit).

Se estima que lo que se considera una debilidad en la investigación universitaria, se aprecia como una fortaleza para este estudio, toda vez que dará lugar para evaluar no solo los procesos comerciales de alianzas estratégicas, sino también permitirá reconocer el proceso administrativo empleado por los gerentes en estudio, para liderar una gestión exitosa, superando obstáculos de índole administrativa, recursos humanos, financieros y materiales.

De consiguiente se espera que el resultado de esta tesis, muestre el esfuerzo de los mismos actores para alcanzar beneficios institucionales, que pudieran convertirse en modelo para otras instituciones universitarias que no hayan incursionado en este tipo de actividad reconocida como alianza estratégica.

Para realizar la investigación se propone una metodología con un diseño cuantitativo, descriptiva de campo, cuya muestra estaría conformada por los gerentes de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales (DIORI)

El Documento para su comprensión está estructurado en Capítulos.

Capitulo I. El Problema. Describe el contexto, las interrogantes de investigación, el problema, los objetivos, general, específicos y la justificación.

Capitulo II. El Marco Teórico Referencial. Los Antecedentes y Bases teóricas. Mapa de Variables.

Capitulo III. Metodología de investigación. Diseño y tipo de investigación. Población y Muestra, Instrumentos de Recolección de información, procedimiento de investigación.

Capitulo IV El análisis de resultados obtenidos de la información recabada.

Capítulo V las Conclusiones y finalmente las Referencias Hemerobibliográficas.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Elementos definitorios del problema.

Las organizaciones actuales, han orientado sus recursos para lograr cumplir con sus metas y objetivos centrados en promover cambios, mediante la creación de estructuras que les garanticen su estabilidad. En este sentido, la evolución de tales perspectivas gerenciales, considera el recurso humano, la calidad de su desempeño y la creatividad, para garantizar una gerencia más efectiva. De acuerdo con ello sus acciones: suponen la práctica gerencial cimentada en dos dimensiones, una organizacional en apoyo a los principios sistematizados plasmados en normas que orientan los procesos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la actividad organizativa y una institucional asistemática, orientada a la construcción de una dinámica abierta, desde sus fundamentos, para facilitar la reconfiguración de la cultura de sus agentes de una manera impredecible pero orientada a la estabilidad de la organización respecto a las exigencias del medio. (Perales.p.48).

En respuesta a este paradigma, algunos términos se perciben y aplican en la cotidianidad, tales como globalización, nueva economía y alianzas estratégicas, entre otros. (Alvarado, 2003). Lo relevante de este avance es que los medios tecnológicos internacionales reflejan las carencias económicas y los problemas financieros que ocurren mundialmente, los cuales afectan la vida política social y económica de los países, su gente y sus Instituciones, incluidas las educativas.

En la búsqueda de soluciones a este problema económico, los países avanzados, conocidos como de “Primer Mundo”, se abocaron a buscar estrategias comerciales, formas de acción, fusiones, y/ o alianzas comerciales que les ayudaren a sobrevivir y encontrar maneras de obtener bienes y servicios para contribuir a mejorar el nivel de vida de sus pueblos. (The Novartis Journal. octubre 20,2001).

Pero, los países en vías de desarrollo también se sienten afectados por estos cambios en la economía; es el caso de Venezuela, independientemente de ser un país petrolero y además con riquezas minerales, que le permitirían cubrir las exigencias constitucionales de proveer y garantizar el ambiente propicio para generar e incentivar actividades productivas que le ayudarían a promover bienestar y oportunidades de crecimiento en todas sus instituciones, entre ellas las Universitarias.

En este contexto, surge la situación de incertidumbre, lo cual impulsa a *estas Instituciones de Educación Superior*, a plantearse de un lado la re conceptualización, reorganización y regulación adaptativa de sus estructuras, funciones y formas de decidir, y de otro, “comunicar desde una noción de éxito”, como señala Perales (Ob.cit) lo cual induce a plantearse nuevas formas de interacción dirigida al logro de la expansión de sus recursos. Este es un desafío gerencial que impulsa a la intervención directa de las fuentes que se orientan al logro de nuevos esquemas gerenciales que respondan a la interacción institucional que facilite la trasmutación de un liderazgo centralizado, determinista, por parte de las autoridades, en un liderazgo participativo para garantizar bienestar y oportunidades para Profesores y estudiantes.

En efecto, dados los principios establecidos en la Ley de Universidades vigente, ésta se compromete con el Estado a desarrollar Proyectos que de alguna manera contribuyan a lograr su misión. Desde esta perspectiva se asume que crearon sub estructuras académicas tendentes a establecer lazos

entre las organizaciones educativas y las comerciales a partir de convenios y alianzas estratégicas.

Estas alianzas estratégicas son un fenómeno que en los últimos años ha crecido en importancia dada la multiplicación de acuerdos cooperativos por todo el mundo. Pero Arenas y García (2004) inquietan: ¿por qué ahora? Aun cuando la respuesta no pareciera sencilla, la mayoría de los autores señalan que es la intensa evolución del entorno globalizado la que está detrás de los cambios. Estas alianzas se presentan como un tipo avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales (Arenas y García, 2004).

Como exponen los autores precitados, ese desafío de la globalización y la necesidad de dar respuesta a las demandas derivadas de dificultades económicas, también habrían impulsado a las universidades a redefinir sus estrategias institucionales. La creación conjunta de estrategias de educación, investigación e innovación en las universidades públicas en el marco del triángulo del conocimiento está sometida a limitaciones derivadas de la fragmentación de su gerencia interna y a una excesiva homogeneización de sus objetivos, instrumentos y procedimientos de evaluación y priorización. Sin embargo, la diversificación de las universidades no está siendo impulsada por las propias administraciones públicas; la consecuencia es un limitado apoyo en la definición de estrategias institucionales.

Al respecto en la exploración bibliográfica, se citan como ejemplos concretos de aplicación de las alianzas la Universidad José Gregorio Hernández (edo. Zulia) la cual determina lo siguiente:

La dinámica actual exige estrechar los puentes de comunicación entre nuestra universidad y las empresas públicas y privadas para hacer frente a los nuevos retos de este siglo que reclama una universidad abierta y productiva, para satisfacer necesidades comunes.

Y agrega

Es así como surge el concepto de una alianza estratégica, entendida como una responsabilidad compartida y de colaboración mutua, la unión de esfuerzos, donde el resultado es superior a la sumatoria de sus partes, surgiendo una cadena de relaciones productivas, permitiendo ganar oportunidades en un mundo global, estableciendo alianzas que pueden ser de tipo bilateral o multilateral, económico o social, nacional o internacional, general o específico. (2011.p.1).

También en noticia periodística universitaria desde el Perú se lee:

Por su parte la Universidad del Callao, en Perú, se incorpora a la Alianza Estratégica Universitaria ahora junto a la UNI y San Marcos. De esta forma la Universidad Nacional del Callao (UNAC) se afianza académica e institucionalmente contando desde hoy con el acceso al programa de Becas Académicas y a la Red Virtual Educa [Universias. Noticias. Perú. 28/02/2011].

Y señala su propósito de:

Promover la cooperación universitaria de quienes suscriben este acuerdo.; concertar colectivamente para el desarrollo universitario de los alumnos a través del diálogo entre estas instituciones nacionales y sus autoridades y además Ofrecer una herramienta valiosa para el crecimiento profesional de cada estudiante, por medio de becas académicas y créditos educativos (Universias. Noticias. Perú. 28/02/2011

Finalmente el secretario de Virtual Educa, Antón, J (2012), expresó que el programa “permite la expansión de técnicas y afianzamiento global y viabiliza esfuerzos para que universidades públicas entren al mundo de las tecnologías de la información”.(p:2)

El Politécnico Santiago Mariño en el estado Zulia, por su parte, en el primer semestre del año 2011, firmó alianzas con el Instituto Municipal de Capacitación Ciudadana (I MCEC) y con la Asociación Venezolana para el avance de las Ciencia (ASOVAC) porque consideró que ello conformaría una estrategia para lograr bienestar para su comunidad universitaria. Asimismo

según afirma (Barillas Mora *Adilen* / Prensa / PSM Maracaibo. 2011) la mencionada institución firmó acuerdos con la Cámara de la Construcción, con el propósito de incorporar a los estudiantes de Arquitectura e Ingeniería a seminarios, conferencias y talleres que les ayude al desarrollo de sus trabajos de investigación y tendrán una duración de dos años a partir del mes de marzo de 2011.

De lo expuesto se deriva que estas Instituciones precitadas trazaron políticas institucionales de internacionalización que como la ULA, las reflejan en dependencias encargadas de estudiantes extranjeros por una parte y, de la otra, generaron mecanismos y estrategias para apoyar y facilitar convenios y alianzas estratégicas que posibilitan la integración de programas y el avance en la formulación de maestrías y doctorados, ello partiendo de la planificación.

En concordancia con lo expuesto se estima útil exponer el resumen que a propósito del tema hace Padrón (2012).a los fines de ayudar a la comprensión de tal proceso mediante la generación de la formulación de la planificación estratégica

Se acepta como Planificación estratégica: El sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable (p: 14).

Como este autor afirma, con esta forma de planificación la institución propicia adelantarse a los cambios del ambiente asegurándose no solo una permanencia en el ámbito educativo sino una preferencia competitiva con respecto al resto de las demás organizaciones. Esta forma como la planificación estratégica se anticipa a la competencia, es explicada por Francés (2001), quien indica que con esta técnica se toman en cuenta las incertidumbres del entorno mediante la identificación de las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades institucionales y, en razón de

esta confrontación es como se diseñan las estrategias. Por esta razón Ackoff (2004), señala que la “planificación estratégica es una planificación corporativa de largo plazo que está orientada a los fines” (p.107) Es por ello que esta técnica se relaciona con el futuro de la organización y determinará su capacidad de aprendizaje y adaptación al sistema social.

Por los argumentos expuestas Noboa (2006) describe la urgencia de reafirmar el verdadero alcance de la planificación estratégica, quien la conceptualiza como “el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales” (p.1).

Entonces, se asume que, la planificación estratégica proporciona a la gerencia, la dirección de la misión, los objetivos y las estrategias de la Organización para facilitar el desarrollo de sus planes en cada una de las áreas funcionales; de allí que, un plan estratégico es una guía que necesitaría de objetivos, políticas y estrategias, como factor clave en el proceso de la Administración Estratégica (Padrón 2012)

En este orden de ideas, la necesidad de planear en las Universidades se reconoce a partir de la gerencia Universitaria; Es allí donde los gerentes Universitarios deben contar con herramientas y estrategias administrativas que les permita conocer y visualizar su gestión y el nivel de innovación con el que cuentan como Institución y así poder valorar si el Modelo utilizado tiene la aceptación dentro de la comunidad académica.

Por su parte, la Universidad de los Andes (ULA), contextualizada en el ámbito mundial y nacional, como de alto nivel de investigación y productos académicos, desde hace un largo tiempo ha emprendido cambios en sus estructuras organizativas y de planificación, realizando alianzas con organismos e instituciones a nivel nacional e internacional como respuesta e

a los procesos de innovación administrativa que le ha impuesto la sociedad actual.

Sin embargo, resulta relevante detectar si estas alianzas han producido los resultados esperados lo cual justifica el análisis de los elementos seleccionados en esta investigación como lo son: Las alianzas estratégicas y las innovaciones administrativas dentro de la Gerencia Universitaria, como vías para solucionar obstáculos administrativos y académicos.

Ahora bien, si estos procesos de alianzas, tienen un ciclo de vida, y pueden estructurarse: (a). Como una entidad corporativa distinta en que las partes poseen una participación de capital, o (b). Como una entidad inter organizativa distinta, en la cual las partes comprometen recursos y habilidades sin compartir un patrimonio (Gulati & Singh, 1998). Surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las alianzas estratégicas realizadas por la Universidad de Los Andes durante 2009 al 2011?

¿Cuál es el modelo gerencial que emplea la Universidad de los Andes para llevar a efecto sus negociaciones?

¿Cuál es la metódica que emplea la ULA para realizar sus alianzas?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de la implementación de innovaciones administrativas de su gestión en las alianzas estratégicas?

Estas se resumen en la siguiente que conforma el problema de investigación:

¿Cómo se crearon y desarrollaron las alianzas estratégicas en la universidad de Los Andes, durante el periodo 2009-2010 y primer semestre de 2011 dentro de la gerencia universitaria?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar las alianzas estratégicas que desarrolla la Dirección de Asuntos Inter institucionales de la Universidad de los Andes, como vías de fortalecimiento para la gerencia universitaria

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las alianzas estratégicas realizadas por la Universidad de Los Andes (ULA) durante el periodo en Estudio: convenios procesados con Instituciones Nacionales: Convenios Internacionales, Programa Bilateral Venezuela-Francia, .Área de Servicio Internacional de Intercambio Estudiantil: Estudiantes Nacionales.

2. Describir la metodología que emplea la ULA para realizar sus alianzas estratégicas.

3. . Analizar mediante tabla FODA estratégica, siguiendo el modelo teórico del Capítulo II, las debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de la implementación de innovaciones administrativas de su gestión en las alianzas estratégicas

1.3 Justificación.

Desde el punto de vista teórico, se justificaría este estudio, porque partiendo del procesamiento doctrinal de la estrategia organizacional y el marco referido a implementación de alianzas estratégicas, la investigación pudiera contrastar con los diferentes lineamientos propuestos por distintos

modelos de estructura organizacional de alianzas estratégicas y prácticas gerenciales universitarias.

Desde el punto de vista práctico La presente investigación pretende explorar guías de acción que le permitan a la Organización, evaluar y adoptar posibles alianzas estratégicas que le faciliten oportunidad de negocios, emprender Acuerdos y proporcionar la capacitación gerencial necesaria para cumplir con los objetivos establecidos en su normativa.

Desde el punto de vista psicosocial. Se considera que los resultados del estudio contribuirán a fortalecer los aspectos a considerar por la universidad, para incrementar las alianzas estratégicas con las industrias, comercios y otras instituciones que contribuyan al proceso de integración y calidad de vida.

Desde lo académico el estudio contribuiría a aportar respuestas referentes a la formación de recursos humanos que tengan experticia en el manejo de esta estrategia, que induce al desarrollo sostenible de las instituciones de educación superior.

También favorecería ampliar la banca de datos de la Maestría en Gerencia, permitiendo nuevas líneas de investigación que coadyuven a la incorporación de esta área en campos de estudio vinculados a la globalización, la integración y la gerencia universitaria. Adicionalmente podría contribuir con estudios ulteriores desarrollados en la maestría, en otras instituciones, organismos y empresas.

Alcance del estudio.

Dado lo profuso de convenios y alianzas que ha realizado la ULA, el objeto de estudio de esta investigación se centra durante el periodo 2009-2010 y primer semestre del 2011

Se pretende que los resultados del estudio puedan desarrollarse en otras universidades nacionales y organizaciones sociales.

Delimitación del estudio.

Dado el tiempo estimado para realizar el estudio así como el alto costo de llevar la investigación a todo el territorio nacional, se aplicó en la Dirección Interinstitucional de la Universidad de Los Andes ubicada en el ciudad de Mérida.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Capítulo se refiere a los modelos, enfoques y teorías que sustentan desde el punto de vista teórico, epistemológico y filosófico las bases de la presente investigación. Seguidamente se citan algunos autores cuyas obras se consideran antecedentes válidos para la investigación..

2.1. Antecedentes de investigación.

El estudio realizado por los autores que se mencionan a continuación se tituló “Innovación Administrativa en el Fortalecimiento de la Planeación Estratégica para la Gerencia Universitaria” (2005) Vilardy Wilfred N. Docente Asociado de la Universidad del Cesar. República de Colombia. Plata D. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia. Venezuela. Romero Silva .M. Universidad del Zulia LUZ y Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Estado Zulia Venezuela. Su propósito consistió en analizar la innovación bajo un diseño de investigación descriptiva, y documental

Los resultados obtenidos, expresan que la innovación administrativa permite identificar oportunidades de utilización en la contratación de servicios de investigación y extensión universitarias; llegando a la conclusión que la planeación estratégica, es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando surgen escenarios de incertidumbre y conflicto, ya que, la innovación administrativa y la planeación estratégica, son componentes vertebrales para la gerencia universitaria.

Se consideró útil para este estudio por cuanto sus conclusiones coinciden con la tesis de la presente investigación respecto a que la innovación y la planeación estratégica conforman un punto clave en la gerencia universitaria.

El próximo estudio se refiere a las “Alianzas estratégicas como mecanismo de Creación de valor: un estudio empírico para la Industria (bio) farmacéutica española” (Gutiérrez de Meza.E. Universidad europea de Madrid.. Jiménez B. J.A. Universidad Complutense Mascareñas,J. C Universidad Complutense (2004)

El trabajo estudia las alianzas estratégicas formalizadas entre las compañías farmacéuticas tradicionales y las nuevas compañías biotecnológicas con actividad farmacéutica, particularizado para el caso español. Se discute si las alianzas llevadas a cabo por las compañías farmacéuticas tradicionales han sido el mecanismo de adaptación de éstas al cambio tecnológico radical que ha supuesto el nacimiento de la biotecnología.

Concluyen que, se observa una contribución positiva de las alianzas sobre el desarrollo de nuevos productos. Esto se puede interpretar como una confirmación del proceso de “*cooperación creativa*”, en contraposición al proceso “*destrucción creativa*”, por el que las compañías tradicionales son sustituidas por las nuevas compañías poseedoras de la nueva tecnología.

El trabajo descriptivo aporta de qué manera las alianzas contribuyen con la organización, lo cual se estima coincide con las expectativas planteadas en el presente estudio.

Por su parte, Sastre Peláez, en su investigación “La Empresa es su resultado” dirigida al sector Industrial y las agrupaciones de empresas, grupos estratégicos, grupos empresariales y alianzas estratégicas (Sastre Peláez, F.L. (2006) “*La empresa es su resultado - El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*” Tesis doctoral) expone que:

Las alianzas en su término más sencillo se refieren a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo, lo cual coincide con. Krell (2008).y también con Alvarado quienes exponen que las alianzas estratégicas que se basan, por regla general, en valores y normas colectivas y persiguen objetivos o fines determinados.

Alvarado, F (Ob.cit) en su investigación titulada “«TÍTULO» (2002), realizada para obtener el título de MSC, en la UCV, define la estrategia empresarial así:” es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.(p.22)

Referente al tema Machado de M (1993) expone:

Las estrategias son las vías o medios por los cuales la organización logra sus objetivos

Y agrega:

Para que sean eficaces tienen que ser sencillas, son vías para entender la efectividad, no son un fin en sí mismas.

Además de la sencillez, deben ser flexibles, de forma tal que el

Gerente pueda aprovechar la oportunidad que el entorno le ofrezca en beneficio de la Organización. (p.63).

2.2. La Planificación Estratégica.

2.2.1. Definiciones

La planificación estratégica se define según distintos autores así:

Un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

-Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se

presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990). (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la

sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados (Azocar, R. 2009. UNELLEZ).

2.2.2. Modelo de Planificación Estratégica

Goodstein, L. Nolan y, Pfeiffer, W, (2005) También definen la planificación estratégica, como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5). Con su definición queda asentado que con este tipo de planificación lo que haga hoy la organización influirá en los aspectos futuros modificándolos y creando el ambiente que desea para sus fines, mediante el seguimiento de los siguientes siete factores, del modelo de planeación estratégica de su autoría.

- a. Su enfoque futurista.
- b. Impulsado por el liderazgo.
- c. Involucramiento organizacional.
- d. Produce un plan comprendido y aceptado.
- e. Engendra un plan completo y detallado.
- f. El modelo se aplica de manera rigurosa.
- g. Es la fuerza para impulsar la transformación de la institución.

En atención a lo asumido este modelo es recomendable para aquellas instituciones visionarias que requieren de una transformación que las lleve a ser líderes en el ámbito en que se desenvuelven proporcionando innovación y crecimiento.

Los autores del modelo Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), en su rol de consultores de empresas determinaron que la mayoría de los gerentes solo elaboran la planificación pero pocos cumplen con lo desarrollado en dicho

evento, esto se debe a errores cometidos durante ese proceso. Ello dificultaba su implementación, por lo que interesados en organizaciones innovadoras y preocupadas por dar respuestas proactivas al entorno, tomaron varios modelos en los que se fundamentaron logrando un modelo con notables diferencias.

Estas diferencias son principalmente cuatro:

1. La búsqueda de valores.
2. La cultura organizacional.
3. El diseño de la estrategia de negocio.
4. Y la implementación de los planes de negocios y funcionales.

Ellas argumentan que este modelo sería el ideal para cualquier institución que tenga una visión de futuro y se proponga alcanzarlo con el éxito deseado y además incluyen en su propuesta el monitoreo constante del entorno y las consideraciones para la aplicación en cada fase del modelo

El modelo parte de *la definición* que adoptan los autores de planificación estratégica: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5). Con esta definición queda asentado que con la planificación estratégica, lo que haga hoy la organización influirá en los aspectos futuros modificándolos y creando el ambiente que la organización desea para sus fines.

Factores de la planificación estratégica

Para completar lo que es la planificación estratégica hay que comprender seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integradora.

2. La estrategia es un medio para el logro de los propósitos de la organización.
3. La estrategia determina el dominio competitivo de la empresa indicando en qué tipo de negocio está involucrada la empresa.
4. La estrategia es la respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.
5. La estrategia implica los roles en los niveles corporativo, de negocios, y funcional, esbozando la estructura organizacional.
6. La estrategia constituye la forma de definir los grupos de interés, su razón de ser.

El modelo de planificación estratégica que plantean estos autores consta de nueve fases secuenciales y ellas son:

1. Planeación para planear.
2. Búsqueda de valores.
3. Formulación de la misión.
4. Diseño de la estrategia del negocio.
5. Auditoría del desempeño.
6. Análisis de brechas (GAP).
7. Integración de los planes de acción.
8. Planeación de contingencias.
9. Implementación.

Las fases auditoría del desempeño y el análisis de las brechas son aspectos diferenciados en una sola fase y el modelo presenta dos funciones continuas que son el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, tal como se observa en el gráfico N° 1.

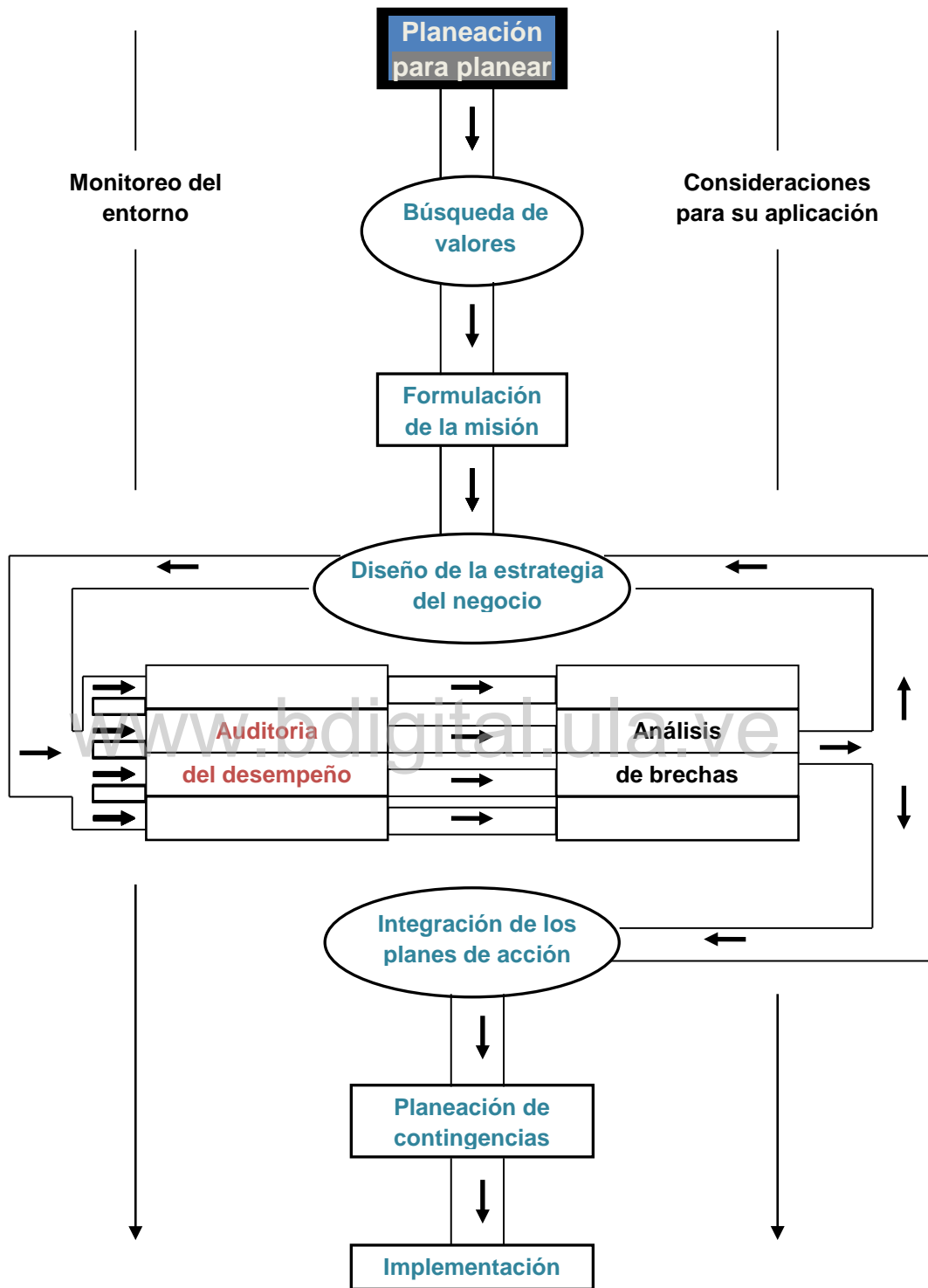


Gráfico Nº 1. Modelo Planeación Estratégica Aplicada.

Fuente: Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2005). (p.12)

El modelo establece tres fases en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos componentes que difieren del resto de los enfoques comunes de planificación estratégica, lo que indica la ventaja competitiva de este modelo.

A continuación se describen las

- **Fases de este modelo** denominado “planeación estratégica aplicada”.

- **Planeación para planear**

La “planeación para planear” corresponde al anteproyecto que se debe de realizar antes de comenzar de forma formal el proceso de planificación y lo que se pretende en esta etapa es que la alta gerencia, los directivos y en sí todos los miembros de la empresa estén conscientes de la importancia de la planificación, si verdaderamente vale la pena invertir en tiempo y esfuerzo en este proceso y si con el mismo se logrará esa proyección de futuro tan deseada. Es decir, en esta fase los integrantes de la organización adquieren el compromiso de realizar un proceso de planificación estratégica coherente con las expectativas de la organización.

- **Búsqueda de valores**

En la planificación estratégica aplicada, la búsqueda de valores implica un examen de los siguientes cinco elementos:

- a. Los valores personales del equipo de planificación.
- b. Los valores de la organización como un todo.
- c. La filosofía operativa de la organización.
- d. La cultura de la organización.
- e. Los grupos de interés de la organización.

Esta fase es determinante para este proceso, ya que, para que la estrategia planeada funcione en su ejecución, debe ser cónsona con la filosofía, valores y cultura de la organización y de los “grupos de interés”, que

son todas las personas, comunidades y organizaciones que se interesan o se verán influenciadas o involucradas en el proceso estratégico de la institución. Para lograr un exitoso proceso de planificación es imprescindible descubrir los valores incongruentes entre los diversos segmentos de la organización y buscar un consenso de forma inmediata y al llegar a una solución, comunicarlo para continuar con la siguiente fase de la planificación estratégica aplicada.

- **Formulación de la misión**

Para proceder a la formulación de la misión de la organización se tienen que responder a las preguntas que se muestran:

- a. ¿Qué función o funciones desempeña la Organización?,
- b. ¿Para quién desempeña esta función la Organización?,
- c. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?,
- d. ¿Para qué existe esta Organización?

Para responder al ¿qué?, la institución tiene que identificar cuáles son los bienes y servicios solicitados por los consumidores y reflejarlos al formular su misión. Con la segunda pregunta se establece en la misión a que mercado o segmento de este pretende orientarse la organización y la forma, metodología, procedimiento, tecnologías que utilizará se plasmaran en el cómo y por supuesto esa razón de ser, la justificación de la existencia de la organización en el sistema social responde al por qué.

De esta manera al leer la misión de una organización queda una fotografía de la misma como ente único tanto para sus miembros como para los usuarios, aclarando a sus integrantes que hacen en la empresa, para que están allí y porque realizan su esfuerzo diario y a los usuarios como aquella capaz de proporcionarle lo que quieren. De ahí la importancia de una misión bien establecida y redactada, es menester que al formularse deba darse a

conocer un primer borrador y tomar en cuenta las impresiones de los individuos que conforman la organización para hacer los ajustes necesarios de manera que sea una guía para la planificación estratégica aplicada.

- **Diseño de la estrategia de negocio**

El diseño de estrategia de negocio consiste en definir cuál es el futuro apetecido de la organización, para ello el equipo de planificación establece una serie de escenarios futuros y deciden cuál de ellos son los convenientes para la empresa.

- **El proceso de la estrategia de negocio**

Dará como resultado los objetivos medibles de la organización, por lo que el proceso cubre los cuatro elementos que se nombran a continuación:

1. Identificar las líneas de negocio (LDN), o las actividades estratégicas con las que cumplirá con la misión.
2. Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE), con los que se llevará a cabo la evaluación de las LDN.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales se logrará la visión.
4. Determinar la cultura necesaria para cumplir con las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

- **Auditoria del desempeño**

Una vez que el equipo de planificación ha detallado el perfil estratégico, las LDN, las estrategias, y la cultura para alcanzar la visión, es imperativo analizar la situación de la empresa actualmente para verificar el tamaño del abismo entre esa situación actual y el futuro anhelado, de manera de tomar las medidas pertinentes para acortar ese trayecto hacia un porvenir exitoso para la organización.

En atención a lo expresado, el equipo de planificación, en ese momento debe disponer de los datos que le suministren la situación actual de la institución y de una metodología de análisis de los mismos para reconocer que la estrategia de negocios sea la indicada, para tal efecto se hace una evaluación de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas lo que se concreta en las siglas DOFA.

- **Análisis de brechas**

El análisis de brechas “constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoría del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico” (p. 309). Con este análisis se conocerá el espacio entre la estrategia diseñada y la situación actual de la institución y se tomarán decisiones o bien para cerrar la brecha, o para rediseñar lo planteado si es que el resultado de la auditoría del desempeño comprueba que las estrategias generadas durante el proceso no son lineales con la visión. Este proceso se repetirá cuantas veces sea necesario, hasta que se pueda cerrar la brecha ó en algunos casos se tendrá que proceder a rediseñar la misión. La idea de este análisis, es que las propuestas, de la planificación estratégica aplicada sean directrices acordes con la visión y valores de la institución lográndose de esta manera el éxito de su ejecución.

- **Integración de los planes de acción, en forma horizontal y vertical.**

Este es el momento del modelo donde se establecen los planes en términos tácticos y operativos, y para esto la empresa configura una estructura organizacional apropiada para apoyar a la dirección estratégica. Es pertinente desarrollar un plan operativo específico por cada área tanto funcional y de negocio de la compañía y luego integrarlos de forma holística.

Desarrollar planes operativos verticales

En los planes de negocio para una LDN deben estar presentes estos elementos:

- a. Descripción concisa de los productos o servicios que se ofrecerán.
- b. El mercado a ser abarcado.
- c. Los recursos necesarios para procesar y distribuir el producto o servicio.
- d. Un análisis financiero detallado.
- e. El cronograma de ejecución.
- f. El plan de marketing.

Desarrollar planes de acción funcionales horizontales

En el nivel funcional los planes de acción incluyen los planes financieros, de ventas, de marketing, de recursos humanos, de capital, etc. Estos planes deben de irse integrando a medida que se van cerrando las brechas y se van disponiendo de los recursos, se asignan las responsabilidades, se cumple con el cronograma y se precisan las prioridades, en fin, es un proceso que se va conformando a medida que los miembros de la organización comprendan la importancia de irse involucrando y es propicio resaltar nuevamente que los planes deben estar alineados con los valores y misión de la institución.

- Planificación de contingencias

Este paso se efectúa cuando se presentan situaciones poco probables pero que pueden afectar el desarrollo de las estrategias planteadas, por lo tanto se requiere la ejecución de acciones específicas para solventar el impacto que estos eventos inesperados pudieran causar. Las dos palabras claves de la planificación de contingencias son la probabilidad y el impacto,

por lo tanto a través de este proceso la organización estará en capacidad de detectar de manera inmediata y a su vez de responder contundentemente a esos acontecimientos muy poco probables pero con gran poder destructor para el desarrollo del plan estratégico.

El análisis DOFA proporciona las bases para la planificación de contingencias lo que implica :a) identificar las amenazas y oportunidades internas y externas que implican escenarios diferentes a los más probables; b) establecer los puntos críticos donde se desempeñaran las acciones que eliminaran las contingencias; 3) acordar los pasos para atacar a los puntos críticos.

- **Implementación**

El propósito de toda planificación estratégica esta precisamente en su implementación y ejecución, no en vano, estrategia significa acción y solo con su aplicación es que la organización puede capturar el impacto sistémico a largo plazo de todo ese proceso de planificación. La pretensión del modelo de planificación estratégica aplicada es producir un mapa estratégico para la institución que sea su brújula que la encause al cumplimiento de su visión y sobre esta base se requiere de una dirección estratégica eficiente.

Dirección estratégica

La dirección estratégica se define “como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 387). En una organización esta dirección estratégica está fundamentada en el compromiso de sus miembros para con el plan y de la apropiación que se hagan del mismo. La implementación del plan abarca la formulación de los diversos planes tácticos y operativos en cada uno de los niveles funcionales y de negocio de

la empresa y de la integración de estos planes en las decisiones administrativas cotidianas de los gerentes.

2.2.3 Planificación Estratégica para la Gerencia Institucional (Manes, 2005).

El autor Manes (2005) asegura que las instituciones educativas vienen confrontando en los últimos años un conjunto de problemas que han significado para ellas una grave crisis, como serían: la creciente oferta educativa en contraste con la disminución de matrícula producto de una disminución en los ingresos de la población, la cual también manifiesta un bajo índice de natalidad, poca o ninguna ayuda del gobierno para la proporción de becas, una merma en la vocación docente, una falta de liderazgo directivo en estas instituciones, solo por nombrar algunos factores que han causado desajuste en la gestión de estas organizaciones.

A su vez asegura este autor, que en medio de esta crisis, surgen para estas instituciones, nuevas visiones positivas de oportunidades para la innovación del direccionamiento enfocadas en la herramienta de gestión de la planificación estratégica como arma para la elaboración del proyecto educativo institucional, el cual permitirá una actualización de las propuestas de gerenciamiento con el que se anularan los elementos de crisis para estos organismos sociales.

Al respecto, este autor define a la planificación estratégica educativa como:

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

Manes (2005) complementa su concepto describiendo los elementos necesarios para desarrollar una planificación estratégica educativa.

2.2.4 Elementos de la planificación estratégica

Los elementos sustanciales de la planificación estratégica educativa son:

- 1. Evaluación del entorno:** La metodología utilizada para esta evaluación es la matriz denominada FODA que registra las oportunidades y amenazas del afuera por medio de indicadores provenientes de fuentes secundarias y las fortalezas y debilidades de adentro indagando las expectativas y perspectivas de la comunidad educativa.
- 2. Visión:** Es el compromiso de futuro de la institución que sus líderes deben compartir con el resto de los miembros cimentada en el desafío, inspiración y motivación.
- 3. Misión:** La constituyen los objetivos de la institución y se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema y todos aquellos elementos que le den identidad propia a la institución. La misión tiene que estar sometida a constante revisión de manera de asegurar que refleje el sentir de los integrantes, que responda a los requerimientos de la comunidad, no pierda los valores de sus fundadores y sea la guía de sus directivos, además, esta debe ser realista y razonable
- 4. Metas y objetivos:** Son enunciados cuantificables con un plazo y un responsable comprometido en la realización de los mismos.
- 5. Estrategias y acciones:** Las estrategias son métodos para diseñar e implementar los procesos institucionales. La planificación estratégica desemboca en una estrategia global que abarca tantas estrategias como sea necesario desarrollar.

6. Organización y sistemas de control: Es fundamental “planificar la planificación” con el propósito de involucrar en el proceso a los directivos, coordinadores, empleados y docentes, lo que encauzará en una sinergia entre los distintos niveles resultando una planificación sistémica. Es imprescindible el seguimiento y control periódico de lo planificado permitiendo una flexibilidad en el proceso que permita repensar las acciones frente a las contingencias que se pudieran presentar.

2.2.4.1 Evaluación del contexto y estrategia competitiva

Los contextos con el que está involucrada una institución educativa se especifican a continuación:

1. **Entorno interno:** En este análisis se registran las opiniones de los alumnos, docentes y de la comunidad educativa en general. De la interpretación de estos resultados se desarrollan las estrategias de retención de matrícula, pues determina las fortalezas y debilidades de la institución.

2. **Entorno externo:** En este caso se estudia la comunidad en la que convive la institución de manera de descubrir el reconocimiento de la institución y si sus ofertas cumplen con las expectativas de dicha comunidad. De esta investigación se generan las estrategias de captación de matrícula.

3. **Entorno competitivo:** Es imperativo como ver a profundidad las características del resto de las instituciones, verificar su desenvolvimiento y hasta qué punto son una amenaza para la institución de manera de proponer estrategias de mejoramiento enfocadas hacia la calidad.

4. **Entorno geográfico:** De este estudio se origina lo que se denomina el “polígono de influencias” que muestra la posibilidad de

influir en los gustos de posibles estudiantes en las zonas aledañas a la institución o quizás poder abarcar un perímetro más profundo.

5. **Análisis de las oportunidades y amenazas (macro ambiente):** Las tendencias y perturbaciones del entorno se convertirán en fuerzas positivas para la institución siempre que sus gerentes fomenten una actitud proactiva al ambiente, ya que la anticipación a los cambios en el sector educativo consolidarán a la institución en beneficio de sus estudiantes.

2.2.4.2 Análisis competitivo de Porter

Manes (2005), introduce la descripción del “modelo de las cinco fuerzas de la competencia” de Michael Porter y como las instituciones universitarias no escapan de los conflictos que genera la competencia entre ellas, se explica brevemente en los siguientes párrafos y se muestran en el Gráfico N° 2.

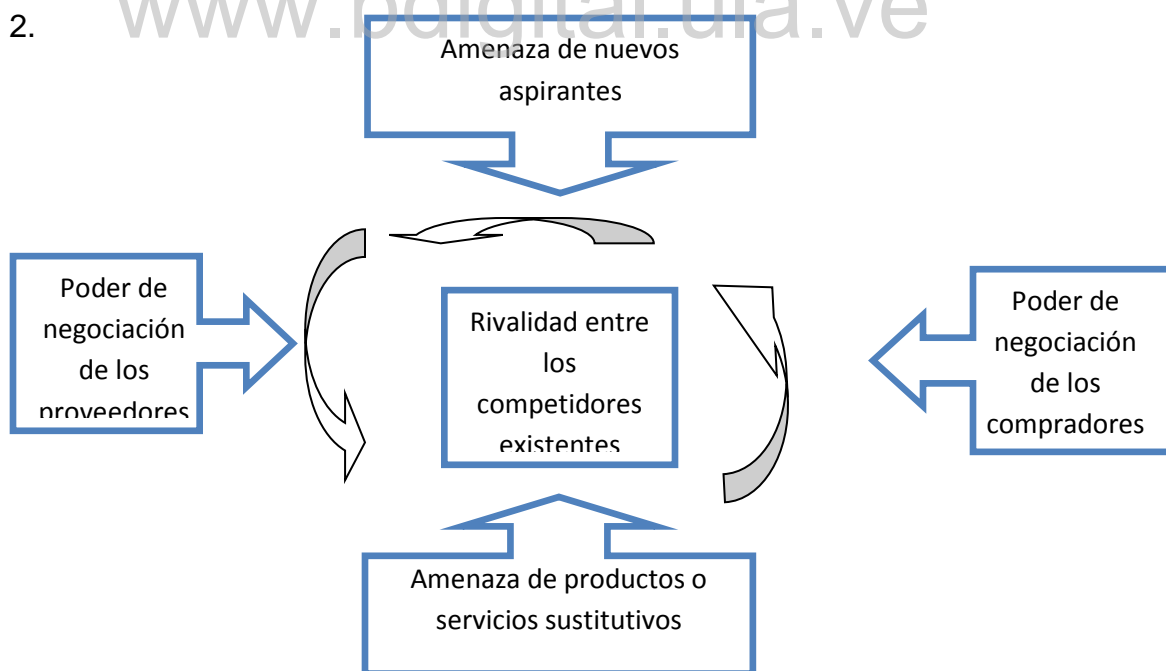


Gráfico N° 2. Las Cinco Fuerzas que Moldean las Competencias en un Sector. Fuente: Porter (2009) (p.32) (Tomado de Padrón 2012)

Porter (2009), establece en su modelo que el estado de la competencia en una organización es la combinación de cinco fuerzas competitivas las cuales son:

- **La rivalidad de las compañías que compiten en la industria:** La rivalidad entre las industrias surge en el momento en que cada una de ellas quiere ofrecer a los clientes el mejor precio, una calidad inigualable, un producto o servicio único, un producto o servicio que realmente necesitan, de allí emerge un proceso dinámico a medida que cada organización va iniciando nuevas medidas ofensivas y defensivas para posicionarse entre los clientes.

- **La fuerza competitiva del ingreso potencial:** Generalmente al ser humano lo nuevo le llama la atención, los competidores nuevos tengan quizás más energía y novedades que los ya establecidos, aunque, están propensos a enfrentar las barreras para abrirse al mercado y romper con la lealtad de los clientes a ciertos productos o servicios que ya los han venido satisfaciendo.

- **Presiones competitivas de productos sustitutos:** Constituyen una amenaza cuando esos productos se encuentran fácilmente disponibles con precio adecuado y los clientes creen que la calidad de esos productos es de excelencia superior al acostumbrado.

- **El poder de los proveedores:** Son una poderosa fuerza competitiva al poder colocar a ciertos rivales en desventaja basada en los precios que

exijan, la calidad y desempeño de los insumos que suministran y lo preciso de sus fechas y horas de entrega.

- **El poder de los compradores:** Los compradores pueden ejercer un apalancamiento en lo que respecta a las negociaciones referidas a los precios, calidad, cantidad, servicio y otros términos de venta.

Este modelo es una ayuda para una organización ya que puede conocer que tan cerca o lejos está de la competencia y así determinar que estrategias competitivas le brindaran una efectiva defensa contra las cinco fuerzas competitivas y crear una ventaja sustentable.

2.2.4.3 Creación de un Plan de Marketing

Manes (2005), recomienda que para que una institución educativa tenga un resultado efectivo, es fundamental el despliegue de una exploración exhaustiva de los pronósticos del individuo y en general de la comunidad con respecto a la educación universitaria.

En referencia con lo anterior Manes (2005), define al marketing educativo como:

Al proceso de investigación de las necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativo acordes con su valor percibido, disponibilidad de tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de los individuos y las organizaciones. (p.19).

A este respecto el autor, basándose en las propuestas que hace Kotler de un Plan de Marketing, orientándolo a instituciones educativas presenta el siguiente esquema:

Paso 1. Análisis contextual

Paso 2. Análisis de recursos

Paso 3. Formulación de metas

Paso 4. Formulación de estrategias

Paso 5. Diseño de organización

Paso 6. Diseño de sistema

En el Gráfico N° 3 se muestran las etapas de la planificación estratégica propuestas por Kotler y Armstrong

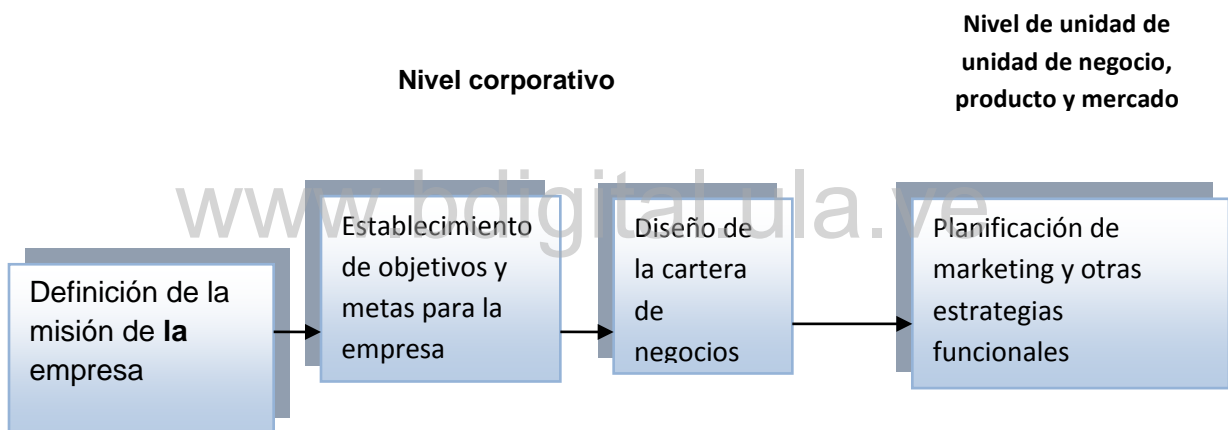


Gráfico N° 3: Etapas de la planificación estratégica

Fuente: Kotler y Armstrong (2006) (p.43)

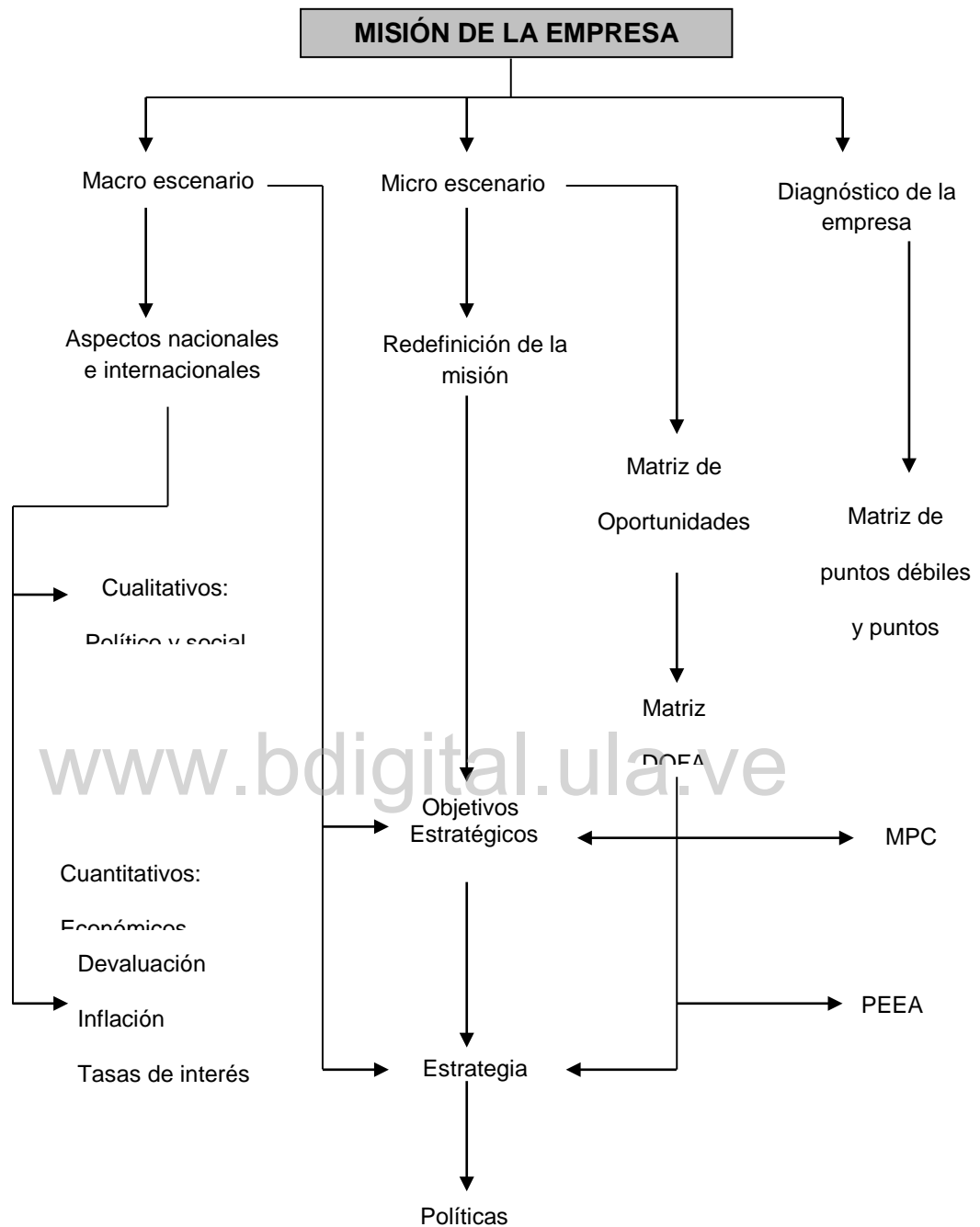


Gráfico N° 4: Modelo de Planificación Estratégica de García y Valencia

Fuente: García / Valencia (2008). (p. 49)

El primer paso es reconocer como se encuentra la misión de la empresa antes del proceso de planificación estratégica. Para ello se procederá a formular los escenarios que como bien lo recalcan García y Valencia (2008), son “las descripciones de plausibles opciones futuras del macro ambiente” (p. 55) y su objetivo es determinar pronósticos o el grado de incertidumbre en que está envuelta la institución y que afectará el progreso de sus objetivos y estrategias.

Para formular el macro-escenario se toma en cuenta los aspectos más relevantes de orden político, social y económico. Seguidamente describirá el medio al que pertenece la organización. De estos macro y micro-escenarios se obtiene una lista de amenazas y oportunidades para evaluarlas con la matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE).

Para elaborar una matriz de MEFE, se recomienda seguir los siguientes pasos y observar el cuadro N° 1:

1. Hacer una lista de oportunidades y amenazas, preferiblemente un mínimo de cinco y un máximo de veinte.

2. Llenar la columna de “ponderación”, asignándole a cada factor clave una calificación que oscila entre 0.0 a 1.0. estas ponderaciones se determinan de acuerdo al grado de importancia de cada factor.

3. En la columna “clasificación” se ordenan los factores según el siguiente criterio:

- Amenaza importante 1
- :Amenaza menor: 2
- Oportunidad menor: 3
- Oportunidad importante: 4

4. En la columna “resultado ponderado” se introducen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores. Esta columna podrá sumar un máximo de 4.0 y un mínimo

de 1.0, es decir la media es 2.5, lo que quiere decir que un resultado entre 4.0 y 2.5 revelará más oportunidades en el ambiente, en cambio uno entre 2.5 y 0.0 indica que la empresa enfrentara amenazas externas.

Matriz de evaluación del Factor Externo (MEFE)

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
1			
2			
3			
Amenazas			
1			
2			
3			
TOTAL			

Cuadro N°1: Formato para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Fuente: García y Valencia (2008) (p.68)

Siguiendo con el modelo se llevará a cabo un diagnóstico de la institución para obtener los puntos fuertes y débiles que se evaluarán con la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).

Las fases para elaborar la MEFI, se muestran en el cuadro N° 2 y se describen en los párrafos siguientes:

1. Identificar las fortalezas y debilidades
2. Se asigna en la columna “ponderación”, a cada factor dependiendo del orden de importancia 0.0 a 1.0.
3. La columna “clasificación” se elabora de acuerdo con la siguiente escala:
 - Debilidad importante: 1
 - Debilidad menor: 2
 - Fortaleza menor: 3
 - Fortaleza mayor: 4
4. En la columna “resultado ponderado”, se multiplica cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna resultado máximo 4.0 y el más bajo 1.0 y la media de 2.5. Un resultado mayor a 2.5 la empresa posee más fortalezas que debilidades, el caso contrario implica que la empresa tiene que atender de inmediato las debilidades.

Cuadro N° 2: Formato de Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
1			
2			
3			
Debilidades			
1			
2			
3			
TOTAL			

Fuente: García y Valencia (2008) (p. 77)

Cuadro N° 3: Representación esquemática de la Matriz DOFA

	Debilidades (D) Lista de debilidades 1 2 3 4 5	Fortalezas (F) Lista de fortalezas 1 2 3 4 5
	Debilidades (D) Lista de debilidades 1 2 3 4 5	Fortalezas (F) Lista de fortalezas 1 2 3 4 5
Oportunidades (O) Lista de oportunidades 1 2 3 4 5	Estrategias DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (A) Lista de amenazas 1 2 3 4 5	Estrategias DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias FA Usar fortalezas y evitar amenazas

Fuente: García y Valencia (2008) (p.72)

Con todas las valoraciones anteriores se redefine la misión de la empresa. El siguiente paso es la elaboración de la matriz DOFA que “es una herramienta para la elaboración de tácticas para desarrollar cuatro tipos, las cuales son: FO; FA; DO; DA”. (p. 76)

La matriz se obtiene con los siguientes elementos que se derivan de las matrices MEFE y MEFI:

- **F:** Fortalezas internas.
- **O:** Oportunidades externas.
- **D:** Debilidades internas.
- **A:** Amenazas externas.

La matriz DOFA, da por resultado las estrategias que se complementan con las matrices de Perfil Competitivo (MPC), y de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite a la empresa reconocer sus competidores más cercanos, esta es una evaluación subjetiva por lo que es recomendable que los planificadores estén bien documentados y justifiquen la escogencia y valor asignado a cada factor clave.

Los pasos para su desarrollo se presentan a continuación y se muestran en el cuadro N° 4:

www.bdigital.ula.ve

1. Se identifican los competidores más cercanos.

2. Se eligen los factores clave con los que se hará la comparación.

1. Se asigna valores a los factores claves que van de 0.0 menos importante al 1.0 más importante, de tal manera que la suma de la columna “ponderación” sea 1.0.

2. Se califica cada factor con la siguiente escala :

- Debilidad importante: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza importante: 4

3. Obtener la columna “resultados ponderados” mediante la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la calificación.

4. Se suma la columna de los resultados ponderados para cada empresa, el valor más alto indica el competidor más peligroso y el valor menor el más débil.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores clave del éxito	Ponderación	Competencia	Competencia
TOTAL			

Cuadro N° 4: Matriz de perfil competitivo (MPC)

Fuente: García y Valencia (2008) (p. 74)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), esta matriz nos indica las tendencias que tendrán las estrategias, en el gráfico N° 7 se observa que consiste de cuatro cuadrantes que significan las estrategias con predilección agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz PEEA son:

Posición estratégica interna, cuyos datos se obtienen de la MEFI:

- Fortaleza financiera (FF):

- Tasa de retorno de la inversión.
- Endeudamiento.
- Liquidez.
- Capital de trabajo.
- Flujo de caja.
- Desplazamiento del producto.

-Ventaja competitiva (VC):

- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Ciclo de vida del producto.
- Lealtad del consumidor.
- Negocio competitivo.
- Conocimientos tecnológicos.
- Control sobre proveedores y consumidores.

Posición estratégica externa, los datos se obtienen de la MEFE:

-Estabilidad ambiental (EA):

- Cambios tecnológicos.
- Tasa de inflación.
- Variabilidad en la demanda.
- Precios de productos.
- Barreras para entrar al mercado.
- Presión competitiva.

-Fortaleza de la industria (FI):

- Potencial de crecimiento.
- Potencial de utilidades.
- Estabilidad financiera.

- Conocimientos tecnológicos.
- Suficientes recursos utilizados.
- Fuerte capital en movimiento.
- Productividad.
- Utilización de su capacidad productiva.

Pasos para elaborar la matriz:

1. Asignar para FF y FI un valor numérico entre + 1 (peor) y + 6 (mejor) para EA y VC un valor que va de -1 (mejor) y – 6 (peor).
2. Obtener un promedio para cada dimensión, sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión.
3. Se sustituyen los valores en las siguientes fórmulas:
 - En el eje de las X: $VC + FI$
 - En el eje de las Y: $FF+EA$.
4. Marcar los resultados en los ejes.
5. Trazar el vector.
6. El vector mostrará las tendencias: agresivas – competitivas – defensivas – o conservadoras.

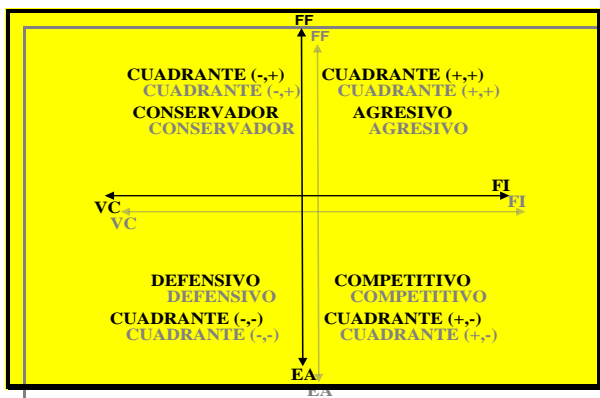


Grafico N° 5: Cuadrantes de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Fuente: García y Valencia (2008) (p.84)

La última etapa corresponde a un cuadro denominado cuadro de resultados (ver cuadro N° 5) con los objetivos, sus estrategias y sus políticas.

Cuadro de Resultados

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Políticas estratégicas

Cuadro N° 5: Formato de resultados al aplicar el modelo de planificación estratégico propuesto

Fuente: García y Valencia (2008) (p.50)

2.2.5 Planeación Estratégica Universitaria.

Como se ha planteado, las organizaciones para alcanzar la visión de éxito requieren del esfuerzo continuo, métodos, y procesos administrativos dinámicos que permitan manejar información, elaborar alternativas para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. Tal actividad se cumpliría mediante la planeación vista como un proceso continuo que permite determinar las metas y objetivos; así como los medios para lograrlos. Como indica Morales (2006)

Por su parte, Sallenave (2004), consideraba que la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, donde el plan estratégico corporativo, se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de

largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Dado que la planificación estratégica proporciona la dirección de la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, ella facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Entonces se acepta que un plan estratégico, conforma una guía para cada una de las áreas según la dirección que la organización requiera y le permita desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Su relación con las operaciones, es parte importante de las tareas de la gerencia. Basada en una cultura estratégica. Ello implica tener conciencia del cambio, plantear objetivos medibles y alcanzables, proponer acciones específicas y conocer las necesidades del talento humano, como los recursos físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo.

Por tanto, el diseño general de la organización debe ser descrito basado en los objetivos así como en las políticas o las estrategias como factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Aldana.2005).

Bajo este contexto, la necesidad de planear en las universidades, se reconoce a partir de la gerencia universitaria. Del mismo modo, los factores presentes, que presionan el cambio en las universidades tienen su origen en los grandes procesos sociales, económicos y culturales del mundo actual, las cuales están vinculadas a los nuevos conceptos del desarrollo personal y los derechos individuales.

Según Vilaridy (2003) refiere que entre las políticas que se han utilizado en América Latina, para promover la innovación administrativa en la gerencia universitaria, a partir de la planeación estratégica, cabe destacar, la capacitación y utilización de herramientas tecnológicas. Otras iniciativas registradas en diversos países del continente son:

Apoyo al desarrollo de proyectos institucionales, premio a la profesionalización, valorización de las actitudes y habilidades de los funcionarios en la carrera administrativa, entre otras.(ob.cit)

También, indica el autor antes mencionado, que para producir cambios de calidad en las organizaciones universitarias, deben darse cambios sustantivos y permanentes, además de, una transformación integral a nivel de la organización. Es decir, la capacitación de los trabajadores es necesaria, pero no suficiente para lograr innovaciones significativas y duraderas.

En este contexto, se refleja la necesidad que los gerentes universitarios, cuenten con estrategias y herramientas administrativas para visualizar la gestión desde la perspectiva de la gerencia universitaria, donde conozcan el nivel de innovación con que cuentan las instituciones, y así el modelo de enseñanza – aprendizaje tenga aceptación dentro de la comunidad académica.

De consiguiente la dinámica universitaria está envuelta en la globalización; y para formar sus profesionales requiere de la dinámica operativa social de la comunidad.

Un componente para la optimación organizacional es la Innovación administrativa, la cual, surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la estructura, haciendo más eficiente la función de planeación, control y presupuesto, como también, en los procesos de articulación e integración con otras organizaciones para interactuar de forma eficiente y eficaz.

En congruencia con lo anterior, las organizaciones requieren de herramientas novedosas en la implantación de nuevos modelos de negocios o establecimiento de estrategias originales con el fin de mejorar el

desempeño de la empresa reduciendo los costos administrativos mejorar la satisfacción en el trabajo y ganar acceso al conocimiento externo.

De modo que, la gerencia universitaria del siglo XXI, se orienta a procurar espacios para estimular la inteligencia, desarrollar valores culturales y nutrir el tejido social en la búsqueda de mejores condiciones de vida en beneficio común, para lo cual se vale de la innovación y las alianzas estratégicas, de lo cual se trata seguidamente.

2.3 La Innovación en la administración.

Se describió en el Capítulo I, que las carencias económicas y los problemas financieros actuales que en el país afectan la vida política, social y económica de, su gente y sus instituciones, incluidas las educativas y específicamente las de Educación Superior, trajo consigo que éstas generaran nuevas formas de interacción para lograr la expansión de sus recursos. También se acotó que tal desafío gerencial impulsó el fortalecimiento de nuevos esquemas de gestión, centrados en estrategias que conformaran modelos de innovación administrativa. Seguidamente se citan algunos ejemplos de estudios realizados vinculados con tal temática:

Giménez, C, Macrini, D, y Miyaji, R (2008) publicaron un estudio doctoral relativo a “calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial” donde señalan algunos elementos que se estiman útiles para este estudio.

En efecto definen el término mediante el siguiente acróstico:

I dea o invento
N ecesidad
N ovedad
O rganización, individual o grupo a
V arios
A vances tecnológicos
C omercialmente aceptado

- I nvestigación o proceso
- O bjetivo, meta económica
- N iveles de competitividad (p.16).

Y agregan que la innovación proviene del estudio y la satisfacción de las necesidades. Además es gestión del conocimiento desarrollado originalmente con el objeto de prestar un servicio a las personas, cuya combinación de mejoras permiten la obtención de resultados novedosos.

Ello se interpreta como que la innovación tiene el propósito de transformar ideas para crear un valor diferente que permite satisfacer necesidades de los clientes mediante nuevos productos, procesos, servicios o sistemas. La condición para que sean aceptados como innovación consiste en que tales procesos o sistemas sean aceptados. De allí que hablar de innovar es referirse a un elemento clave de la competitividad. Es crear o modificar un producto e introducirlo en el mercado. Concepto que ratifica el Diccionario de la Real Academia que expone: "es la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado". (p.16).

Sin embargo Giménez y otros citan a Schumpeter, J quien a mediados del S XX, en su "teoría de las innovaciones" incorporó por primera vez el concepto, definiéndolo como "el establecimiento de una función de producción .Sostuvo que "la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa" (ob.cit.p.17). También argumenta que la clave del crecimiento económico reside en las innovaciones, lo cual genera la obligación de crear productos, sistemas renovados. De manera que la competitividad y la innovación se desarrollan juntas.

En palabras de Giménez y otros:

Ambos aspectos van de la mano y hacen al crecimiento de las empresas y deben ser principios rectores de la matriz estratégica jerárquica. La posición

competitiva de la empresa, los objetivos de las unidades de negocios deben diseñarse contemplando la creatividad (p.16).

La filosofía Kaizen, el benchmarking y la innovación son temas tratados por los autores en comento. Se consideró importante para este estudio, la clasificación que hacen respecto al tema de la innovación. Ellos señalan que por su origen ella se clasifica en Radical o inmediata que es cuando se refiere a nuevas tecnologías o combinación original de nuevas tecnologías también se le llama disruptiva. Es la creatividad la mayor fuerza de innovación. Y añaden que básicamente se trata de producir bienes o ideas que no existían previamente. De consiguiente este proceso se centra en generar ideas, alternativas o soluciones a algún problema planteado.

La otra es la incremental o progresiva y se refiere a las mejoras que se realizan sobre un producto, servicio, proceso o método existente respecto a sus uso, rendimiento, destino. Trabaja sobre marcas ya establecidas. (p.20).

Drucker, P (1992), sostiene que generalmente las innovaciones que tienen éxito ,son el resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades .Afirma también, que si bien es probable que la innovación provenga de la creatividad y desarrollo de una idea absolutamente novedosa, normalmente es producto de un análisis profundo de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

Drucker argumenta que existen las siguientes oportunidades para la innovación:

1. Lo inesperado ocurre o sucede. Se refiere a cambios repentinos en la sociedad sea por moda, razones económicas, cambios en la alimentación o costumbres y otras. Consiste en darle un nuevo valor a productos que no lo tenían en el mercado. o que lo han perdido.

2. Incongruencias. Un producto creado para un fin no tiene éxito deseado. Una modificación o simple adaptación del mismo tiene éxito para otro uso.

3. Necesidades del proceso. Análisis y adaptación de procesos de producción.

4. Cambios en el mercado. Es la más obvia de las razones, Se relaciona con nuevas tendencias de los consumidores que surgen en el ámbito empresarial

Fuera de la empresa (Externas)

1. Cambios en la población (cliente) Las oportunidades de innovación se originan por el cambio en la composición y el número de personas, bien sea por ubicación geográfica, edad. Capacidades profesionales y económicas

2. Cambios en la percepción. La actitud positiva de los directivos debe aplicar el concepto de “vaso medio lleno” para desarrollar una nueva innovación.

3. Nuevas tecnologías y conocimientos. Es actualmente el que más oportunidades origina, atento a los grandes cambios que se han producido en el mundo con los nuevos descubrimientos.(p.20)

Según la interpretación que hacen Giménez y otros de los elementos desarrollados por Drucker, lo cual se comparte, es posible interpretar que así como las oportunidades se originan dentro de la empresa como “las nuevas tecnologías y conocimientos” que se producen fuera de la misma, ellos tienen como elemento disparador, la aplicación de la filosofía Kaizen, el benchmarking y la búsqueda de la calidad.

.La filosofía Kaizen se fundamenta en que toda actividad y proceso pueden reducirse, realizarse de una mejor forma y a menor costo.

Del mismo modo el benchmarking se refiere a un desarrollo continuo de comparar y medir los procesos de una organización contra los líderes de negocios en todas partes del mundo.

Se pretende entonces, identificar, comprender, analizar y perfeccionar las mejores prácticas. Su objetivo es contribuir a gestionar la empresa con una visión estratégica competitiva y a la búsqueda constante de excelencia.

Otro tópico de interés para el estudio tiene que ver con el que se trata seguidamente:

2.3.1 La Responsabilidad social estratégica de la innovación.

Sinolpie, R (2011) destaca lo siguiente, cualquier empresa debe instrumentar estrategias mucho más allá de las mejores prácticas. Añadir e incorporar una dimensión social a la propuesta de valor considerando los temas sociales, ofrece un nuevo posicionamiento competitivo. (p.23). También argumentan que las estrategias con contenido social se conforman en una ventaja competitiva. Al respecto se refieren al “Libro verde” de la Comunidad Europea, el cual es contentivo de las responsabilidades empresariales y el fomento de las actividades innovadoras para que dicha comunidad sea la más competitiva. Y agregan:

Entre otras consideraciones se refiere al término innovar afirmando que consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma de aportar soluciones inéditas a los problemas y permita así, responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. (p.22).

La responsabilidad al añadir lo “social” a su propuesta básica de valor se convierte en parte integral y sustancial de la estrategia.

Se considera relevante la afirmación respecto a que a consecuencia de la innovación, las inversiones que se realicen en materia de responsabilidad social tendrían que ser analizadas e incorporadas en el cuadro de mando integral y por ende se deben considerar indicadores de gestión con la misma importancia de tal concepto que los indicadores económicos-financieros.

Una empresa con visión innovadora beneficia tanto a la sociedad y a la propia competitividad mediante la oferta de productos o servicios novedosos que influyen en la cadena de valor. De forma que el éxito de una empresa y de la sociedad se retroalimentan mutuamente.

Es también útil, reseñar que las empresas deben innovar pero, no a cualquier precio. Las inversiones en proceso de innovación deben ser analizadas con una visión a largo plazo, en la competitividad futura de la empresa, que permita la creación de soluciones autosostenibles o sustentables en el tiempo, considerando además el aspecto social como principio básico de las mismas.

Si bien, las consideraciones planteadas hasta ahora respecto a la innovación podrían ser validadas por distintos tipos de empresa. Se estima de interés conocer cuál es la relación del tópico con la gerencia educativa superior.

2.3.2 La innovación administrativa como una nueva interacción universitaria.

Las innovaciones administrativas según Villalobos (2007) se definen como aquellas que suceden en el sistema social de la organización. Consiste en una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos, o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.

Por su parte Soto (2006) consideró que la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es el resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: (a) Un mecanismo innovador que lleva nuevas ideas a la organización. (b) Un mecanismo de sustentación que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones. (c) Un mecanismo de feedback que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención o abandono de la innovación.

Actualmente consiste en hablar de las instituciones universitarias como empresas, con una dimensión que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y teniendo en cuenta sus fines para contribuir al desarrollo del saber, se podría aseverar que la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en la sociedad.

Para Llanos de la Hoz, (2004) los factores de la innovación administrativa incluyen el aprendizaje, el diseño organizativo, la adquisición y distribución del conocimiento y el fortalecimiento del capital intelectual. Temas enfocados en la investigación ajustada a la estructura organizacional con criterios de organización para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Lo expuesto permite señalar que los administrativos de las instituciones universitarias, requieren generar la innovación administrativa, basados en orientaciones teóricas que les permitan confrontar y adaptarlas como recurso de cambio en el manejo administrativo de las universidades, así como promover el mayor beneficio a quienes más lo necesiten y creatividad para encontrar alternativas de solución adecuadas mediante la planificación pertinente.

2.3.3 La innovación en la Gerencia Universitaria.

En relación con el tema seguidamente se referencian algunos estudios específicos realizados en universidades nacionales y extranjeras que contribuirían a enriquecer el conocimiento sobre este elemento

La investigación a la cual se hace referencia seguidamente consistió en analizar la innovación administrativa para el fortalecimiento de la planeación estratégica en la gerencia universitaria. Para tal efecto se aplicó una metodología descriptiva, documental fundamentada en las teorías de innovación administrativa así como de planeación estratégica, según la versión de Iriarte (2007) Morales (2006) Aldana (2005), Llanos de la Hoz (2004). En sus resultados exponen que la innovación administrativa permite identificar oportunidades de utilizar en la contratación de servicios de investigación y extensión universitaria y llegaron a la conclusión que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de innovación administrativa y surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la organización haciendo más eficiente la función de planeación, control y presupuesto.

Al respecto Hellriegel (2006) refiere que la innovación administrativa ocurre cuando la creación de un nuevo diseño organizacional apoya mejor la creación, producción y entrega de bienes y servicios. De ahí que las organizaciones requieren de herramientas novedosas de planificación y gestión para adquirir y adoptar nuevas decisiones estratégicas. Estas herramientas se contemplan en la implantación de nuevos modelos de negocios o establecimiento de estrategias originales con el fin de mejorar el desempeño de la empresa reduciendo los costos administrativos, mejorando la satisfacción en el trabajo o ganando acceso al conocimiento externo, por ende ella debe reforzar la planeación estratégica.

Bajo este enfoque la gerencia universitaria no está exenta de tal situación, debido a que estos procesos de transformación plantean retos a las universidades como anticipo de tendencias generadoras de conocimientos y formadoras de futuros profesionales como parte del tejido social donde operan. De ahí que la gerencia de esa institución requiera de un capital humano con talento y conocimiento para impulsar la vida universitaria y la excelencia académica.

Por otra parte, dada la complejidad de la universidad como sistema tiene que administrar su presupuesto y bregar por encontrar fondos que le permitan subvencionar la investigación dentro de un marco normativo complicado, en el cual la intervención del Estado es determinante en su comportamiento, de allí que las alianzas sean una herramienta útil para el logro de esta tarea administrativa. En las instituciones de Educación Superior.

De lo expuesto se acepta que los elementos seleccionados para esta investigación dentro de la gerencia universitaria como vías para solucionar los obstáculos administrativos y académicos, introduce aspectos referentes a las alianzas estratégicas y colateralmente la temática de la innovación administrativa, toda vez que tales alianzas podrían considerarse como derivadas de las innovaciones.

2.4 Las Alianzas Estratégicas.

2.4.1 La Teoría de Abarca

Abarca Hernández (2004) es investigador del Centro de Investigaciones Históricas de América Central (CIHAC) de la Universidad de Costa Rica (UCR), y docente en los cursos Economía Internacional, Globalización y Gestión Gerencial en la Sede del Pacífico de la UCR; profesor del curso Filosofía del Derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa

Rica. Su tesis doctoral se centró en analizar [¿Por qué existen las alianzas estratégicas? *Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento?* (Ciencias Económicas 28-No. 2: 2010 / 263-287 / ISSN: 0252-9521)]. De su trabajo se extrae el siguiente resumen que se considera ayudará a enriquecer el contenido teórico de la presente investigación.

Según el precitado autor, en años recientes, las alianzas estratégicas pueden ser vistas como un término medio entre el mercado y la organización jerárquica. En su exposición alega que el tema examina la teoría de acceso al conocimiento de Grant y Baden-Fuller, quienes argumentan que el desarrollo de una efectiva teoría basada en el conocimiento de la formación de las alianzas se ha visto inhibida por una visión simplista de ellas como medios para el aprendizaje organizacional; sin embargo, la principal ventaja de las alianzas sobre las firmas y los mercados es el acceso más que la adquisición de conocimiento.

Encuentra que el punto relevante de las más importantes tendencias en la organización industrial del pasado cuarto de siglo ha sido el crecimiento de la colaboración entre compañías independientes (Grant y Baden-Fuller, 2004). En este sentido, coinciden con (Park, Chen y Gallagher, 2002) respecto a que las alianzas estratégicas han recibido considerable atención en el campo estratégico.

2.4.2 Definiciones de Alianza Estratégica.

Existen diversas definiciones del concepto *alianza estratégica*.

1. Según Gomes-Casseres, B (1996), en su obra, Routledge Encyclopedia of International Political Economy,

...una alianza de firmas es una estructura organizacional que rige un contrato incompleto entre firmas separadas y en la que cada firma tiene limitado control. Debido a que lo socios

mantienen firmas separadas, no hay convergencia automática en sus intereses y acciones... (p.67).

2. Para Stinchcombe, (1990) “Las alianzas son aquellas que envuelven una mezcla de lo más característico o primordial de las firmas y de los mercados, ellas representan los mercados en los cuales los socios mantienen partes separadas manejadas por sus propios intereses...” (p.12).
3. Buckley & Casson, (1988). Opinan que: “...Las alianzas representan firmas en las cuales los socios acuerdan coordinar sus acciones y participar en la toma de decisiones conjuntas. En este sentido, los socios practican la mutua tolerancia...” (p 3).
4. Torres, J.L. miembro del grupo académico de DEPORTE & FINANZAS, Escuela de Negocios del Deporte Buenos Aires Argentina es toda unión voluntaria, duradera y organizada de personas o instituciones, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva. Una asociación para empujar, orientar recursos hacia un propósito estratégico particular. Disponible (www.deporteyfinanzas.com)
5. Park, Chen y Gallagher (2002) lo definen como una forma de acuerdo organizacional para relaciones cooperativas en curso entre empresas; y agregan que, como un tipo de elección estratégica corporativa, las alianzas estratégicas pueden ser vistas como una respuesta adaptativa de la firma frente a cambios del entorno, es decir, como un resultado de la coevaluación de los contextos organizacional, estratégico y ambiental que la firma enfrenta a lo largo del tiempo. En resumen, es un tipo de ajuste organizacional ante las incertidumbres y oportunidades del

mercado, considerando a la vez las condiciones internas de los recursos de la organización.

Abarca cita a Marshall, Nguyen y Bryant (2005) quienes siguiendo a Simonin y en parte a Williamson, definen alianza estratégica como una relación entre organizaciones en la cual las partes mantienen la autonomía pero permanecen bilateralmente dependientes en un grado no trivial.

En otras palabras, las alianzas conducen los recursos de dos o más firmas a un compromiso específico, mientras las firmas mantienen la independencia de su propiedad. (ob.cit)

Para Gulati y Singh (1998) una alianza se define comúnmente como cualquier acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre firmas que supone intercambiar, compartir o desarrollar algo en conjunto y puede incluir contribuciones de las partes en capital, tecnología o activos específicos

Por su parte, Wang y Miao (2005) afirman que una alianza estratégica es una relación planeada en la cual dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un beneficio común, pero sus operaciones se mantienen bastante independientes entre sí.(ob.cit)

Como se aprecia en la opinión de los distintos autores existe coincidencia en cuanto a que las alianzas constituyen un proceso que se establece entre dos corporaciones con metas comunes orientadas a encontrar beneficios para ambas partes.

También Brown, Cooper, Greenwood y Hinings (1996) ya en el pasado emitieron conceptos de alianzas estratégicas y expusieron que

Se refiere a relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que al actuar conjuntamente buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían individualmente. Sin embargo, por tratarse de organizaciones que retienen su propia identidad e independencia, y con

variabilidad de recursos, la posibilidad de la inestabilidad respecto al futuro de una alianza es algo que está siempre presente. (En Abarca. Ob.cit)

Desde el punto de vista epistemológico, Sastre F. (2006) refiere que

Alianzas estratégicas son acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta.(p3)

Otro concepto similar se encuentra en www.prohumana.cl.(2008) que define Alianzas estratégicas como Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en los que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos. (s/n)

Así mismo en www.managingsport.com (2008) en su página de internet define las Alianzas estratégicas como:

...asociaciones entre empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un determinado proyecto mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos. Entraña una relación mutua y continua con un compromiso a largo plazo. Llevan consigo intercambio de información y reconocimiento de riesgos y recompensas en la relación

Las alianzas corresponden a una modalidad de crecimiento empresarial. Superadas las fórmulas de desarrollo patrimonial (propias del crecimiento intensivo) y financiero o accionarial (más adecuadas para el crecimiento “externo” por integración), el siguiente paso sería el crecimiento contractual o de alianzas (Sastre.Ob.cit)

El motivo es que las alianzas abren la posibilidad de desarrollar formas profundas de interconexión entre las organizaciones, conexiones que, en la mayoría de los casos, implican un traspaso mutuo de lo que Badaracco llama “conocimiento insertado” (ob.cit)

Siguiendo a Badaraco se define el término como “acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta”. (p.1)

De tal definición se deriva lo siguiente:

Cuando se refiere a alianzas no solo tiene que ver con las articulaciones que se generan entre las empresas para asuntos de orden económico, el contenido es diverso, pueden referirse a objetivos tecnológicos, comerciales, industriales y educativos como es el caso objeto de este estudio. Y que Badaraco reconoce como alianzas o “vínculos de conocimiento”. Asimismo en su estructura también pueden ser diversas desde informales y breves hasta de largo alcance. Lo que interesa resaltar, por último, es que en el amplio espectro de las alianzas se distinguen dos ámbitos: el táctico y el estratégico. En tanto que el campo de los acuerdos tácticos, por su carácter específico y temporalmente limitado, representa un conjunto de alternativas de acción de naturaleza instrumental, el de las alianzas estratégicas supone, por así decirlo, la creación de todo un “nicho ecológico”, la fijación de un “micro entorno”, la aceptación de una forma simbiótica de existir (Badaraco. Ob.cit).

2.4.3 Motivos para formar alianzas estratégicas.

Park, Chen y Gallagher (2002) afirman que al revisar la literatura se encuentra una lista de motivos para realizar alianzas estratégicas, y entre ellos señalan ganar poder de mercado y acceso a recursos complementarios,

adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias, explotar competencias específicas de una firma o reducir la incertidumbre del entorno. También afirman que los estudios en general atribuyen las actividades cooperativas interfirmas a cambios en el mercado o a condiciones internas de los recursos de las firmas. De esta manera, la formación de una alianza está inserta en el entorno competitivo de la firma y en las condiciones internas de los recursos que interactivamente afectan su incentivo y capacidad para formar una alianza.

Das, Sen y Sengupta (1998), basados en la *teoría del comportamiento estratégico* de Kogut y Jarillo, sugieren que las firmas entran en acuerdos de alianzas atendiendo a consideraciones estratégicas de largo plazo y no a consideraciones de coste-beneficio en el corto plazo.

Y Wang y Miao (2005) entre los propósitos para formar alianzas estratégicas encuentran las siguientes: (a): Obtener ventajas comparativas, (b) Adquirir nuevas tecnologías, (c) Ingresar a nuevos mercados en nuevas áreas o países, (d) Compartir o reducir el riesgo, (e) Establecer economías de escala en la investigación o la producción, (f) Dotar a las firmas de una mejor habilidad para proveer más productos o servicios, (g) Acceder a recursos y tecnologías complementarios y (h) Ayudar a la firma a adaptarse a la aguda competencia y a un ambiente de rápidos cambios. (Abarca. Ob.cit)

Según Park, Chen y Gallagher (2002) los primeros estudios sobre la formación de alianzas estratégicas se basaron en la *teoría de la dependencia de recursos* de Pfiffer & Salancik. Ello significa que las firmas entran en alianzas en busca de los recursos que carecen. Esta perspectiva también se usó como estrategia complementaria para justificar la cooperación interna.

Por su parte, Wang y Miao (2005) afirman que el principio detrás de las alianzas estratégicas es que cada parte contribuye con su propia experticia a la relación y gana acceso a algún recurso especial o competencia de que carece. Esto permite a las Organizaciones enfocarse en sus habilidades o

competencias fundamentales, mientras adquiere de su contraparte algún recurso que no posee, pero sin incurrir en los costos asociados a las fusiones

Además, los citados autores, afirman que una alianza estratégica puede también crear valor para cada parte, por la vía de la flexibilidad organizacional que ofrece y puede ser disuelta con rapidez cuando el mercado demanda un cambio.

De acuerdo con la *teoría de la dependencia de recursos* (desarrollada por autores como Barley, Freeman y Hybels, Guetzkow, Van de Ven, entre otros), la escasez de recursos externos es una motivación para formar alianzas estratégicas, por cuanto las Instituciones se hacen dependientes de su entorno, para conseguir recursos que garanticen su mejor funcionamiento.

Asimismo, se han clasificado a las alianzas desde la *perspectiva coevolucionaria* según dos categorías: (a) de explotación y (b) de exploración.

En una alianza de explotación las organizaciones buscan fuentes adicionales de ingresos por medio de un mejor uso del capital y de los activos corrientes, así como de una maximización conjunta de los activos complementarios. Mientras que en una alianza de exploración las firmas buscan la innovación, la diversificación u otras actividades riesgosas para lograr un crecimiento de largo plazo.

En este punto, Peñaloza, en su trabajo de doctorado titulado *La Cooperación Interempresarial: Un análisis del comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en el estado Mérida (Venezuela)*. (ULA. 2012) Al referirse a cooperación la define como sinónimo de alianza (2010. p:7)

2.4.4 Costos y Desventajas de las Alianzas Estratégicas

Das, Sen y Sengupta (1998), exponen que las alianzas suponen tanto costes explícitos (tales como costes de operaciones compartidas), como implícitos (por negociar, monitorear y controlar el intercambio de transacciones). Los beneficios de las alianzas estratégicas, afirman Das, Sen y Sengupta (1998), pueden ser limitados.

Las alianzas pueden ser limitadas por los costos, tales como aquellos atribuidos a problemas relacionados con divergencia de intereses entre administradores y accionistas e ineficiencias contractuales relacionadas dentro de cada Institución.

El problema de la agencia puede ser un elemento para entender algunas alianzas estratégicas.

Si bien las consecuencias financieras últimas de las Organizaciones son determinadas por las decisiones y acciones de los administradores, al ser éstos empleados, asumen riesgos financieros menores que los accionistas. Los administradores tienen el control sobre los presupuestos y el personal. Esto les permite tomar decisiones que tienen consecuencias en la transferencia de riqueza y sobre otros beneficios no pecuniarios.

Así, algunos administradores pueden entrar en alianzas estratégicas movidos por el interés propio como por ejemplo, proteger su puesto amenazado por una eventual adquisición o fusión. Estas alianzas pueden llevar a un pobre desempeño Además, es imposible encontrar un mecanismo para monitorear todas las alianzas que se producen para constatar si se han realizado en beneficio de los accionistas y no de los administradores; de este modo el problema puede ser reducido pero no eliminado del todo.

Por otra parte, debe considerarse que las alianzas estratégicas son inherentemente contratos imperfectos debido a que no es posible prever todas las futuras contingencias al momento de suscribirlos. La flexibilidad de los contratos en las alianzas estratégicas lleva a la posibilidad de que los

derechos de propiedad asociados con los resultados de las alianzas no queden bien definidos. Ello expone a las firmas, Organizaciones e Instituciones a una eventual explotación oportunista por alguna de las partes, que podría conducir a una renegociación o a un reparto desigual de utilidades; se trata del así denominado *the hold-up problem*, que puede imponer serios costes a una de las partes y a la alianza. (ob.cit).

2.5. Las alianzas de Aprendizaje.

En el caso de las alianzas de aprendizaje (*learning alliances*), en la cual las partes se esmeran por internalizar información o capacidades críticas de las contrapartes, también puede producirse comportamiento oportunista. Este problema ha sido analizado por Kale, Singh y Perlmutter (2000), quienes afirman que una de las principales razones para que las Instituciones participen en alianzas es aprender el *know-how* y las capacidades de sus contrapartes. Al mismo tiempo, ellas desean protegerse del comportamiento oportunista de su contraparte. La mayor parte de la literatura ha considerado que ambos objetivos son mutuamente excluyentes, pero en su estudio Kale, Singh y Perlmutter (2000) proveen evidencia empírica que muestra que cuando las Instituciones construyen capital relacional junto con un enfoque integrativo de manejo de conflictos, son capaces de alcanzar ambos objetivos simultáneamente. El capital relacional basado en la confianza mutua y la interacción en el nivel individual entre partes de la alianza crean una base para el aprendizaje y la transferencia de *know-how* a la vez que refrena el comportamiento oportunista, con lo cual se previene que se filtre *know-how* crítico entre ellos.

La teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik postula que las organizaciones procuran alianzas en lo atinente a recursos valiosos que no poseen. Ellas forman o disuelven relaciones de alianzas para ganar o

preservar el control sobre recursos. Aunque existe mutua interdependencia, rara vez la relación es simétrica. Ello significa que cuando estas organizaciones entran en una alianza estratégica, podrían experimentar una dependencia asimétrica de recursos. Las pequeñas Organizaciones a menudo son buscadas como aliados debido a su acceso a la tecnología y a sus habilidades de investigación; las grandes son más dependientes de las pequeñas en cuanto al conocimiento tecnológico que viceversa, de modo que las últimas tienen un mayor poder de negociación que les permite lograr mayores proporciones de los beneficios generados por las alianzas (Das, Sen y Sengupta, 1998).

En el caso de los recursos tecnológicos, éstos generalmente son mucho más críticos debido a que no abundan las fuentes alternativas que los provean, de manera que las Instituciones que más buscan un aliado para acceder a tecnología son mucho más vulnerables a comportamientos oportunistas.

2.6. La educación Superior en Venezuela y sus Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el capítulo VI, establece que la educación universitaria en Venezuela la componen tres aspectos fundamentales: enseñanza, investigación y desarrollo. Aular (2008), define a la educación superior “como un conjunto de estudios y ambientes de formación, especialmente diseñados para la continuación de estudios posteriores a la educación media...” (p. 38). Desde este ámbito, en Venezuela existe un abanico de ofertas, de manera que de acuerdo a las preferencias, aptitudes, necesidades del mercado y vocación, cada individuo se inserte en instituciones universitarias en igualdad de condiciones y en el marco de una formación perenne y por lo tanto la

importancia de la intervención de la empresa privada en la formación de estos ambientes.

Del mismo modo este autor define al sistema nacional de educación superior “como el conjunto de componentes, relaciones y procesos dirigidos a la realización de los fines de la educación superior, bajo los principios establecidos” (p. 39). Este sistema lo componen:

- El Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitaria, quien ejerce la rectoría del sistema.

- Las universidades, los institutos de investigación y estudios avanzados, los institutos de tecnología, los colegios universitarios, los institutos universitarios, los institutos pedagógicos, politécnicos y otras instituciones. Estas pueden ser oficiales o privadas autorizadas por el Estado en conformidad con lo dispuesto por los artículos 173, 174, 175, y 176 de la Ley de Universidades.

- Los organismos creados para establecer las relaciones de coordinación y consulta dentro del sistema y con su entorno y aquellas instancias creadas para la coordinación de los procesos que se desarrollan en el sistema.

-

2.6.1. Articulación del Plan de la Nación con la Educación Superior

Las instituciones universitarias tienen el imperativo de responder al Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. En el aspecto, II-Suprema Felicidad Social, Equilibrio Social, en el apartado 2.1.1.5 Equidad y Educación Superior (consultado en línea Enero 2009), se establece que la Educación Superior, tendrá que estar orientada a consolidar las competencias como ciudadanos y trabajadores y aumentar la pertinencia social de la población estudiantil. Las funciones de docencia, investigación,

extensión y los programas y actividades que se desarrollen en el recinto universitario tendrán que estar vinculadas con los programas desarrollo económico y social de la nación, de manera que se garantice la producción de un profesional plenamente identificado con las necesidades de avance de la patria.

Asimismo, en el aspecto IV- Modelo Productivo Socialista, en el punto IV-3.1.1.2, se indica que se deben apoyar carreras científicas y garantizar el mejoramiento de los docentes, en el punto IV-3.1.1.4, se enfocan en la importancia de las investigaciones universitarias y en otros puntos recalcan la trascendencia de incentivar las innovaciones tecnológicas.

Cabe destacar que todas estas connotaciones las tienen que tener presente los gestores de los Institutos Universitarios a la hora de desarrollar sus objetivos institucionales y académicos.

En el gráfico se tiene la articulación del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación con la educación superior en Venezuela

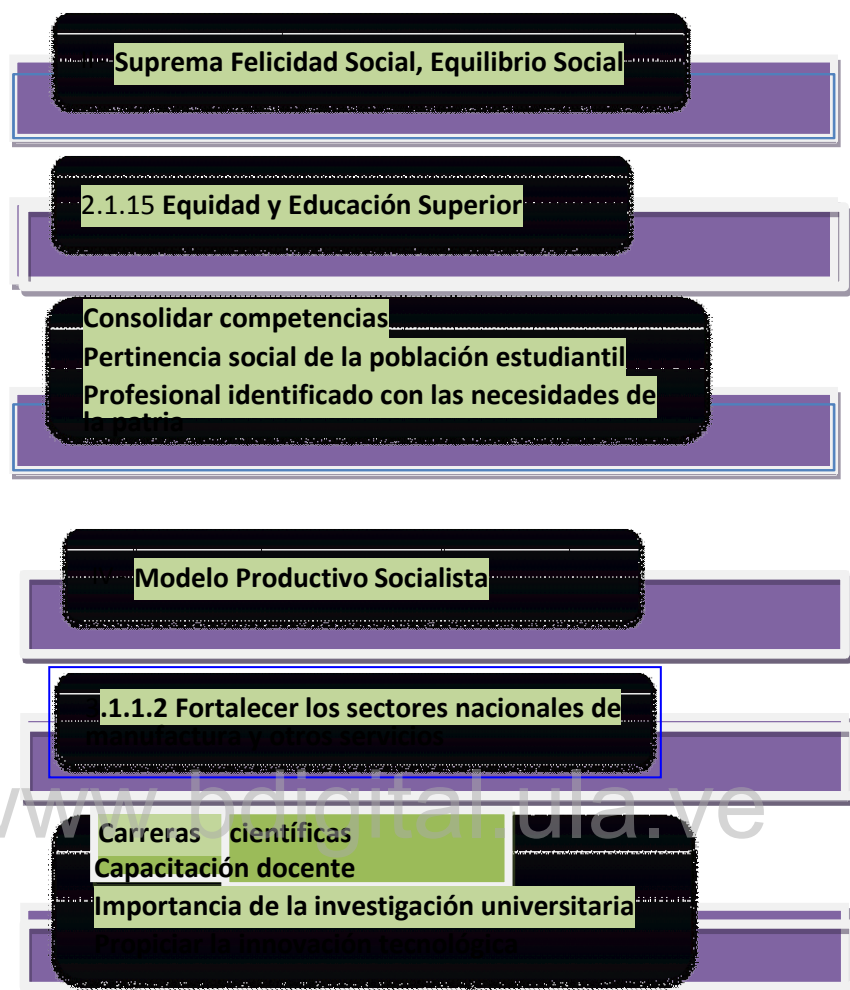


Gráfico N°6. Articulación del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 con la educación superior en Venezuela (Tomado de Padrón 2012)

Para cumplir sus fines estas Instituciones Universitarias han creado dentro de su estructura unidades de servicio orientadas a cumplir tales roles. Un ejemplo de ellas lo conforma lo que en algunas Universidades se identifican como Dirección de Relaciones Interinstitucionales u Oficina de Relaciones Institucionales.

2.7 La Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la ULA. (DIORI).

En efecto la Universidad de Los Andes (ULA), identifica esta subestructura organizacional como Dirección de Relaciones Inter Institucionales.

Se plantea como objetivo general promover, establecer y consolidar las relaciones de cooperación de la Universidad de los Andes con su entorno, tanto nacional como internacional, coadyuvando con ello en la proyección de su imagen institucional, académica, científica y cultural.

Para llevar a efecto su misión presenta la siguiente estructura (ver Organigrama .p.s)



Grafico N°7. Tomado de página web. (Nov.2011)

2.7.1 Misión

La DIORI constituye el brazo ejecutor de las Relaciones Interinstitucionales y de cooperación que nuestra Universidad mantiene con su entorno académico, social, empresarial e industrial. Su propósito fundamental es la creación y el fortalecimiento de los vínculos con otras universidades, instituciones, organizaciones y la sociedad, realizando sus funciones con respeto, creatividad, eficiencia y pertinencia social orientado a coadyuvar a resolver problemas puntuales del entorno, propiciar la transferencia tecnológica y apoyar las actividades que conjuntamente se realicen con el sector productivo con proyección hacia la comunidad.

2.7.2 Objetivos Funcionales:

- Planificar las actividades propias de la Diori, que aseguren un valor agregado en beneficio de la Institución con impacto en las comunidades.
- Manejar recursos humanos adscritos a la Diori, que permitan realizar las actividades mediante equipos de trabajos responsables y a través del trabajo creador.
- Participar en la organización de actividades que permitan cambios en el desarrollo social mediante el servicio comunitario, que impulsen el bienestar y la calidad de vida de las comunidades.
- Promocionar, Organizar, Coordinar, Realizar, operativos que beneficien a la comunidad: Salud (médicos, odontológico, ginecológicos; identificación, educación, charlas informativas y talleres que permitan resolver ó mitigar los problemas con repercusión social (violencia doméstica, maltrato infantil.)

- Apoyar la promoción de proyectos para aprovechar las oportunidades y financiamientos que presentan las empresas registradas en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Apoyar y juntar esfuerzos en actividades de cooperación que fortalezcan la interacción y vinculación ULA-Aparato Productivo-Comunidades; y promover todos aquellos acuerdos que permitan establecer alianzas estratégicas para lograrlo.
- Representar a la Universidad ante las instituciones u organismos nacionales o extranjeros, en aquellas gestiones o actividades, que sean de la competencia de la Dirección o sean fijadas por la Autoridad Rectoral.
- Gestionar, apoyar y servir de facilitador de las iniciativas que las facultades, núcleos o unidades académicas de la Universidad de Los Andes, desarrollen en el campo de las actividades de esta Dirección (cooperación, comunicación y relaciones públicas) y todas aquellas que tengan repercusión sobre las comunidades nacionales, estatales y Municipales.(Ob.cit)

2.7.3 Funciones Generales

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales ofrece coordinación, asesoría y apoyo en la realización de las siguientes actividades, orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, egresados y público a través de las siguientes oficinas:

2.7.3.1 Oficina de Cooperación

- Coordinación y asesoría en el proceso de establecimiento de convenios con otras instituciones nacionales y extranjeras,

tramitar su revisión ante el Consejo Jurídico Asesor su posterior aprobación por parte del Consejo Universitario y gestionar la firma del rector; en un todo de acuerdo con el Plan de Desarrollo y Crecimiento de la Institución.(ob.cit

- Difusión entre facultades, núcleos y dependencias académicas y en general a toda la comunidad, los convenios y acuerdos para su conocimiento y participación.

- Asesoría a las instituciones contrapartes en todo lo relacionado con la suscripción de convenios.
- Actualización periódica de los archivos de información, relacionada con los convenios, para su consulta.
- Actualización de la base electrónica de datos con la información de los convenios.
- Procesamiento y difusión de información y asesoría relacionada con oportunidades de estudio y eventos de naturaleza académica y científica, remitida por universidades extranjeras y organismos nacionales e internacionales, entes gubernamentales y otras organizaciones.
- Gestión y asesoría para la obtención de becas o co-financiamientos para pasantías, años sabáticos y otros programas de formación de recursos humanos, mediante intercambio nacional e internacional, y a través de los convenios con organizaciones públicas y privadas.
- Coordinación, organización, promoción y ejecución de eventos de cooperación nacional e internacional, con la finalidad de difundir el impacto social sobre la comunidad.
- Fomento de las relaciones de cooperación con universidades nacionales y extranjeras.

- Asesorías para estudiantes, profesores, investigadores y egresados de la institución en todo lo concerniente al acceso a las fuentes de financiamiento para programas de formación de Recursos Humanos.
- Organización, coordinación y ejecución o apoyo a reuniones con representantes de diferentes unidades académicas, empresas públicas y privadas con el fin de establecer vínculos de cooperación e intercambio entre las partes con proyección sobre la comunidad y el entorno. (Ob.cit)

2.7.3.2 El Servicio Internacional de Intercambio Estudiantil (SIE):

- Información sobre los programas de pregrado y postgrado que mantiene la universidad.
- Asesoría sobre equivalencias, reválidas y convalidación de títulos para cursar estudios en la universidad o en el extranjero.
- Gestión de la documentación legal que garantice la permanencia del estudiante extranjero en la ULA.
- Gestión ante las facultades o núcleos de la ULA, la admisión del estudiante extranjero que así lo haya solicitado. Promoción y ayuda de intercambio estudiantil contemplado en los distintos convenios que mantiene la ULA con universidades extranjeras.
- Gestión ante las dependencias responsables, servicios médico asistencial, odontológico, transporte y comedor para el estudiante extranjero.
- Actualización de la página WEB de la ULA, con información de

interés para el estudiante extranjero. (Ob.cit)

2.7.3.3 Oficina de Protocolo

- Atender a las Autoridades Universitarias a nivel protocolar, dentro y fuera de la Universidad.
- Atender a las Autoridades de otras universidades, de embajadas, representantes de los poderes del Estado central o regional, de otras instituciones públicas o privadas, así como, personalidades ilustres que visitan la Universidad de Los Andes, con el objeto de conocer la Institución o establecer relaciones con ella.
- Organizar y ejecutar eventos protocolares, firmas de convenios, donaciones, juramentación de autoridades y comisiones, bautizos de libros, imposición de órdenes y reconocimientos.
- Realizar reuniones de avanzada a nivel protocolar con los responsables de las distintas instancias involucradas en los eventos, con el fin de establecer previa y puntualmente los acuerdos que permitan ordenar correcta y armoniosamente todos las actividades. (Ob.cit)
- Coordinar con Prensa, TV-ULA, Vigilancia, Bomberos, Grupo de Protocolo, Técnicos de Sonido, Orfeón Universitario, Corales, Grupos Musicales, Agencias de Festejos, y otros, todo lo relacionado con sus respectivas obligaciones dentro de los eventos.
- Gestionar todo lo concerniente a la parte logística de los eventos: invitaciones, reservaciones, traslado, alojamiento,

contrataciones de agencias y otros. Coordinar grupo de Guías Protocolares. Elaborar la agenda semanal de los actos protocolares de las Autoridades Rectorales. (ob.cit)

2.7.3.4 Red de Datos del Edificio del Rectorado y de la Facultad de Odontología (RECODO).

- Establecer la interconexión con las diferentes dependencias ubicadas en el Edificio Central del Rectorado y La Casona, con el fin de proveerles facilidades informáticas y comunicacionales en el ejercicio de sus funciones.

- Mantener operativo el sistema de información de las dependencias establecidas dentro del edificio, y fortalecer los vínculos de información con el entorno local, regional, nacional e internacional, mediante la interconexión de la Red con el resto de la Universidad, y a través de la Red de Datos de la ULA con el mundo. (Ob.cit)

2.8 Firmas de Convenios

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales (DIORI), como toda estructura organizativa posee sus propias normas y procesos para la suscripción de convenios entre instituciones, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Presentación del proyecto ante la DIORI, para lo cual es recomendable que cuente con el aval de los responsables de la Dependencia o Institución. Al tratarse de una facultad, debe presentarse con la aprobación del Consejo de Facultad, acompañado de una “exposición de motivos”, (preparado por

el autor de la propuesta), que sustente las ventajas de suscribirlo.

2. Revisión de la propuesta para adaptarla a los términos generales que debe contener todo tipo de acuerdo, determinar la pertinencia de los compromisos financieros o materiales que asumirán las instituciones suscribientes y la forma de ejecutarlos; identificar los posibles coordinadores o responsables del convenio.

3. Con la opinión favorable del Consejo Jurídico Asesor (CJA), Y acompañado de la exposición de motivos y un resumen ejecutivo (responsabilidad directa de DIORI), la propuesta se remite al Consejo Universitario (CU), para consideración y aprobación definitiva.

4. Una vez que el convenio es revisado y aprobado en CU, se autoriza al Rector para la firma, bien sea a través de un acto protocolar, con la asistencia de los representantes legales de las instituciones signatarias o cada institución la firma por su cuenta.

5. Uno de los originales firmados, será conservado en los archivos de DIORI. (ob.cit)

2.8.1 Convenios desarrollados por la Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Durante el período septiembre 2004 a septiembre 2006:

2.8.1.1 Convenios procesados con Instituciones Nacionales:

1. Alcaldía Municipio Andrés Bello
2. Alcaldía Andrés Eloy Blanco (Estado Barinas)
3. Arquidiócesis de Mérida
4. Arquidiócesis de Mérida (Específico)
5. Ateneo de Tovar
6. Basf Venezolana

7. Banco Central de Venezuela (Específico)
8. C. A. Editora "El Nacional"
9. Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida
10. Cámara Inmobiliaria del Estado Mérida
11. CANTV
12. CEDICE
13. Colegio Profesores de Venezuela
14. CONAC (Aporte al Museo Arqueológico)
15. CORPOANDES (Específico)
16. CORPOANDES (Convenio general)
17. CORPOCENTRO
18. Corporación Parque Tecnológico
19. Cptm/fedeindustria
20. Embajada de Francia/alianza francesa de Mérida
21. Empresa "D'fruta"
22. Equipo de Fútbol Profesional "Estudiantes de Mérida"
23. FOGADE
24. FONACID
25. Fondo Editorial "Napoleón Sebastián Arteaga"
26. Fundación "Ideas"
27. Fundación Museos Nacionales
28. Fundación para el DESARROLLO del SERVICIO ELECTRICO NACIONAL
29. Fundación Popular "Palmira"
30. Fundación Centro de Desarrollo Infantil
31. FUNVISIS
32. Gobernación del Estado Delta Amacuro
33. Hercilio Rivas y Asociados
34. IBM de Venezuela
35. Instituto Autónomo Servicios Bibliotecarios Edo. Mérida
36. Instituto Nacional de Geología y Minas
37. Instituto Universitario de la Frontera
38. INTEVEP
39. LIPESA
40. Ministerio del Ambiente (Específico)
41. Ministerio de Ciencias y Tecnología
42. Ministerio de Información
43. Museo de Ciencia y Tecnología
44. Organización Panamericana de la Salud

45. PPS, C.A.
46. Procter & Gamble
47. Procuraduría General del Estado Mérida
48. Procuraduría General del Estado Yaracuy
49. QUIMBOTEC
50. Semáforos de Venezuela
51. Servicio de Bibliotecas e Información del Estado Mérida
52. Sun Microsystems
53. The nature conservancy
54. Transparencia Venezuela
55. Universidad Experimental del Táchira/Universidad del Valle de Momboy/ Universidad Católica del Táchira
56. Universidad Católica del Táchira
57. Universidad Católica Santa Rosa
58. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Específico)
59. Universidad de Oriente
60. Universidad del Zulia (Específico)
61. Universidad Experimental del Táchira (Específico)
62. Universidad Nacional Abierta
63. Universidad Santa Inés del Estado Barinas
64. Universidad Sur del Lago
65. Universidad del Zulia
66. Universidad Experimental del Táchira
67. Vectores C:A.
68. VENALUM
69. Vivero "El Horticultor"

Convenios nacionales procesados: 69

2.8.1.2 Convenios con instituciones internacionales:

1. Academia de Ciencias Sociales de China (carta de Intención)
2. Baker Hughes Drilling Fluid
3. Banco Internacional Para la Reconstrucción y el Desarrollo
4. Centro Internacional de la Papa, Colombia
5. Consejo Noruego para Refugiados
6. Domus Academy
7. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador

8. Federación Nacional de Organización de la Vivienda Popular, (Fedevivienda)
9. Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales
10. Forum Consultores de Negocios, España
11. Fundación Bioquímica, Argentina
12. Fundación Index, España
13. Fundación Latinoamericana Para la Educación a Distancia
14. FUNDATEC
15. INCA, Cuba
16. Instituto Universitario Centro de Estudios Superiores María Goretti, Colombia
17. Kyung Hee University
18. Ministerio de Cultura, Colombia
19. Ministerio de Educación de la Provincia del Chubut, Argentina
20. Servicio Alemán de Intercambio Académico
21. Sun microsystems
22. UNIEDPA, Panamá
23. Universidad Politécnica de Valencia, España
24. Universidad Politécnica de Valencia, España (Específico)
25. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia
26. Universidad Autónoma de Zacatecas, México
27. Universidad Chapingo, México
28. Universidad Complutense de Madrid, España
29. Universidad Cooperativa de Colombia
30. Universidad Costa Rica
31. Universidad de Almería, España
32. Universidad de León, España
33. Universidad de Manizales, Colombia
34. Universidad de El Salvador, Argentina
35. Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil
36. Universidad Francisco de Paula Santander y la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia
37. Universidad Industrial de Santander, Colombia
38. Universidad Industrial de Santander, Universidad Santo Tomas, Universidad de Pamplona, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia
39. Universidad Javeriana, Colombia (Específico)
40. Universidad Jawaharlal Nehru, India
41. Universidad Jean Monnet de Saint-Etienne, Francia

42. Universidad I
43. La laguna, España (Específico)
44. Universidad Nacional de Colombia
45. Universidad North of Texas, USA
46. Universidad Paul Sabatier-Toulouse , Francia
47. Universidad Politécnica de Valencia. España (Cotutela de tesis)
48. Universidad Politécnica de Madrid, España
49. Universidad Rey Juan Carlos, España
50. Universidad de York, Canadá
51. Universidad Metropolitana, México
52. Universidad Camilo José Cela
53. Universidad de Artois, Francia
54. Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador
55. Universidad de Lujan, Argentina
56. Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia
57. Universidad Minas Gerais, Brazil
58. Universidad Santiago de Compostela, España
59. Universidad Uniciencias, Colombia
60. Universidad de Valencia, España (Específico Donación Planta potabilizadora)
61. Universidad de Colima, México

CONVENIOS INTERNACIONALES PROCESADOS: 61

TOTAL CONVENIOS PROCESADOS: 130

2.9. Operacionalización de Variables

Objetivos	Variable	Indicador
Identificar las alianzas estratégicas realizadas por la ULA durante el periodo de estudio	Alianzas estratégicas realizadas por la ULA durante el periodo de estudio	Colaboración entre organizaciones que comparten la autoridad administrativa; establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta
Describir la metodología que emplea la ULA para realizar alianzas estratégicas	Metodología que emplea la ULA para llevar a efecto una negociación	<p>Trabajo en equipo racionalizar la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).</p> <p>Proporciona la dirección de la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, ella facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales</p>
Reconocer las debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de su gestión en las alianzas estratégicas	Debilidades y fortalezas de la Institución universitaria seleccionada para el estudio, en función de su gestión en las alianzas estratégicas	Sistemas y estilos gerenciales aplicados en la Dirección de Relaciones Inter institucionales

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Capítulo se refiere a las técnicas y procedimientos propuestos para registrar e interpretar la información y, también a las estrategias seleccionadas para el análisis según los elementos observados en la Organización estudiada aceptada como una comunidad de práctica, con un modelo de investigación acción.

3.1. Tipo de Investigación y método

Se realiza una investigación exploratoria, descriptiva de campo, bajo un diseño de investigación aplicada, con un enfoque mixto.

3.2. Diseño de investigación

La investigación se planificó en fases, que permitieran llevar a cabo un diseño de investigación acción, para lo cual se plantearon los objetivos, se seleccionó la unidad de análisis, propiciando que los sujetos respondieran efectivamente a lo requerido en la investigación.

3.3. Selección de la sede de aplicación

Para aplicar la investigación se consideró elegir una institución de carácter socioeducativa, cuya misión estuviera centrada en prestar un servicio que garantizara a la sociedad la formación de recursos técnicos orientados a la solución de problemas sociales.

Se seleccionó la Dirección de Relaciones Inter institucionales de la Universidad de Los Andes, en el estado Mérida. La aplicación se llevó a cabo

en la propia Institución Universitaria. A petición de sus directivos para participar en la experiencia se conserva el anonimato.

Los elementos a considerar son: El contexto, la demografía, la organización gerencial, la disposición de la organización para realizar las actividades propuestas para las alianzas estratégicas.

3.4 Población y Muestra. Sujetos de investigación

Según los objetivos de investigación se seleccionó un grupo de participantes de forma intencional, ello significa que éstos reúnen las condiciones determinadas por el investigador. Asimismo el número de participantes seleccionados fue de forma arbitraria, según las necesidades de la investigación.

Como se expuso, la población estuvo integrada por el personal de la Unidad Organizacional “Dirección de Relaciones Interinstitucionales”, conocida por sus siglas DIORI, ubicada en la Universidad de los Andes en la ciudad de Mérida.

3.4.1. Muestra

Según la población se seleccionó el personal correspondiente a la coordinación y/o Dirección Estas son:

Dirección, Oficina de Apoyo Institucional, Oficina de Relaciones Interinstitucionales, Oficina de Intercambio Estudiantil, Oficina de cooperación, que en números representan 15 personas. (Ver cuadro1.).

Estos sujetos reúnen las siguientes condiciones:

- Realizan labores de función gerencial
- Desarrollan actividades relacionadas con la función de planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las alianzas estratégicas que realiza la unidad de estudio.
- Que sean hispano parlantes

- Que tengan disposición para participar en la investigación
- Que estén adscritos a la unidad de estudio

Cuadro 7. Distribución de la Muestra.

Sub estructura	N° de personas Encargadas de la unidad operativa	Total de personas
Dirección	1	1
Relaciones Inter institucionales	1	4
Oficina de Informática	1	5
Diseño Gráfico	1	1
Oficina de Protocolo	1	3
TOTAL	5	14

Como se aprecia en el cuadro referido, los sujetos realizan distintas tareas vinculadas con el objeto de estudio. La fuente de información está constituida por una encuesta realizada en la Dirección seleccionada para el estudio y representa el 100 % de las personas que toman parte en la decisión de firmar acuerdos.

3.5. Recolección de Información

La información se recogió mediante encuesta tomando como base la teoría Gerencial Estratégica siguiendo a los autores expuestos en el marco referencial que permiten establecer la relación entre teoría y práctica

Se analizó en el caso de los gerentes: cómo registran la información; a quien le muestran tal información; y como retroalimentan a los involucrados

y las alianzas estratégicas que desarrolló la Dirección de Asuntos Inter institucionales de la Universidad de Los Andes, durante el periodo 2009-2010 y primer semestre de 2011, para racionalizar su gestión y fortalecer la gerencia universitaria.

Asimismo se consideró que para obtener los resultados del análisis de forma confiable, además de seleccionar el modelo de investigación acción que sería aplicado se, procedió a mostrar los resultados de la intervención realizada al personal para detectar los resultados concretos. También al explorar los distintos enfoques gerenciales y las alianzas estratégicas, para coadyuvar a la Dirección en estudio al logro de su misión.

3.6. Técnicas de recolección de información.

Se aplicó una encuesta a los gerentes miembros de las unidades operativas, también se realizó observación de documentos que permitieron recolectar información objetiva referente al manejo de convenios y alianzas estratégicas. El procedimiento para realizar la investigación se estructuró siguiendo a Machado (Ob.cit) en fases que se muestran seguidamente.

3.7. Procedimientos de investigación

Se previó en fases

Fase I.

Objetivo. Seleccionar la situación problemática que se correspondiera con el eje temático de investigación de la Maestría en donde se inserta el estudio, En este caso se vincula con la gerencia estratégica.

Fase II.

Objetivos. Seleccionar la sede de aplicación e informar a la comunidad los propósitos de la investigación.

Duración. Se prevén dos semanas para encuestar al personal que conforma la Muestra

Frecuencia .Una sesión semanal de dos horas continuas, para un total de ocho horas.

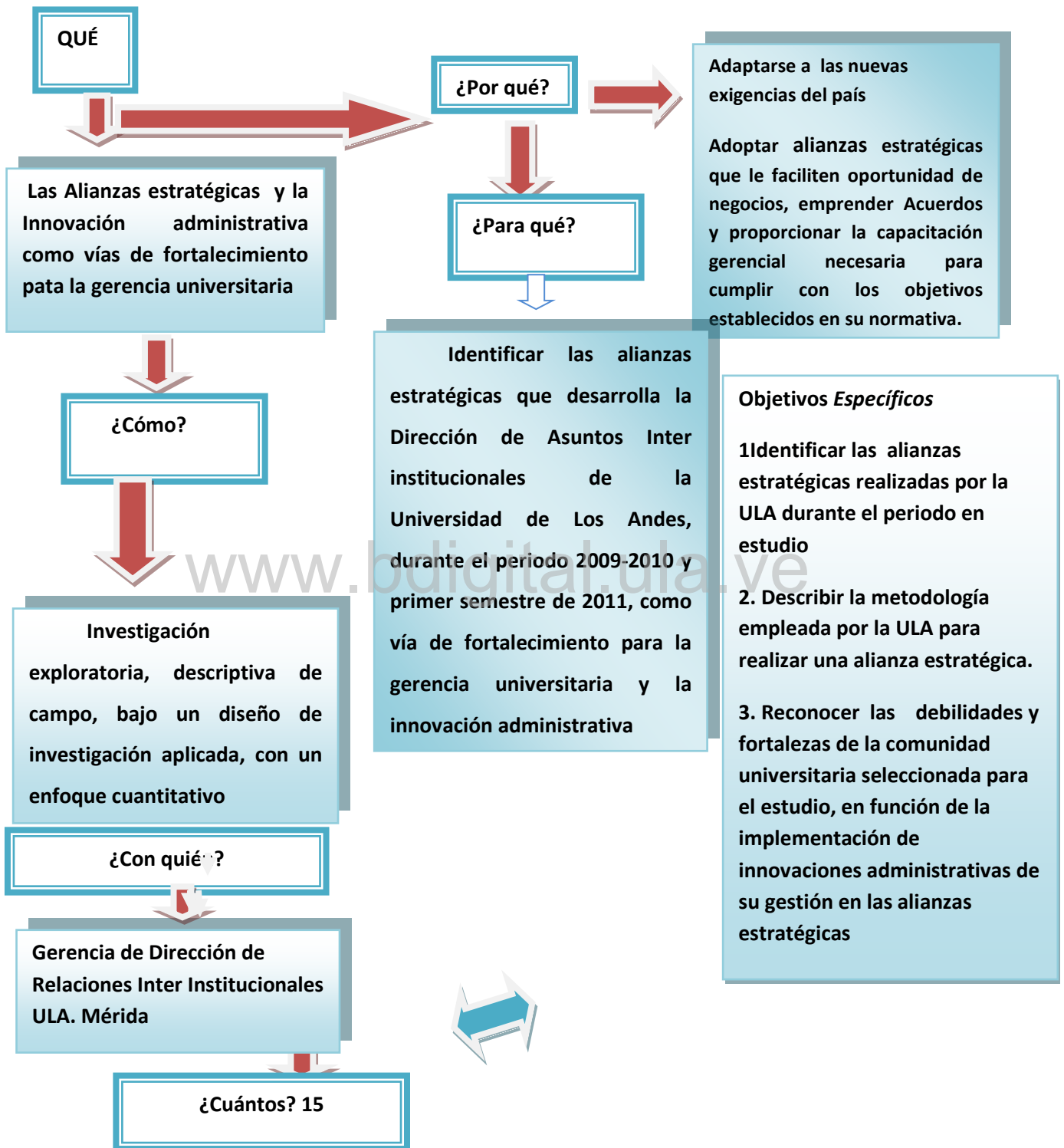
Fase III. Selección de los participantes que conformaron el caso.

Las alianzas estratégicas que desarrolla la Dirección de Asuntos Inter institucionales de la Universidad de Los Andes, durante el periodo 2009-2010 y primer semestre de 2011, para racionalizar su gestión y fortalecer la gerencia universitaria.

Objetivo. Seleccionar el personal dentro de la Universidad de Los Andes, en la ciudad de Mérida, que tuvieren las condiciones requeridas para la investigación

Dirigida a Personal que conforma la Dirección de Relaciones Inter Institucionales.

Fase IV. Aplicación de la investigación. (Ver gráfico 1.p.s)



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

MAPA DE VARIABLES PARA EL ANÁLISIS

La investigación utilizó como técnica de recolección de información la encuesta. El procesamiento de la información recabada en esta se realizó con un estadístico simple de sumatoria de frecuencia que proporcionó información respecto a los requerimientos referentes a los elementos vinculados a la negociación de alianzas estratégicas cuyas respuestas tuvieran carácter cuantitativo. Dichos datos serán complementados con los que arroja la observación. Una vez ordenada la información se procede a elaborar los mapas de variables que conducen a señalar las debilidades y fortalezas de los procesos realizados mediante alianzas estratégicas que lleva a cabo la institución estudiada.

Cuadro 8. MAPA DE VARIABLES Y SU RELACIÓN CON LA ENCUESTA

Variable	Indicador	Ítem
Alianzas estratégicas realizadas por la ULA durante el periodo en estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración entre organizaciones Nacionales y extranjeras. 2. Autoridad administrativa compartida. 3. Vínculos sociales 4 Trabajo en equipo 	<p>Parte II.</p> <p>1,2,3,</p>
Metodología que emplea la ULA para llevar a efecto su negociación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionaliza la toma de decisiones, con base en eficiencia institucional. 2. Integra la visión a largo plazo.(filosofía de gestión),mediano plazo(planes estratégicos funcionales)y corto plazo (planes operativos). 3 Proporciona la dirección de la misión, objetivos y estrategias de la institución 	<p>4,5</p> <p>6,7</p>
Contribución de las alianzas como vía de fortalecimiento para la gerencia universitaria	Impacto, mejoramiento en distintos campos, proyección internacional, explota nuevas competencias específicas	8,9,10
Debilidades y fortalezas de la comunidad universitaria seleccionada para el estudio, en función de su gestión de alianzas estratégicas	<p>Actividades, Sistemas y estilos gerenciales aplicados.</p> <p>Planificación</p>	<p>11,12,13,</p> <p>14,15</p>

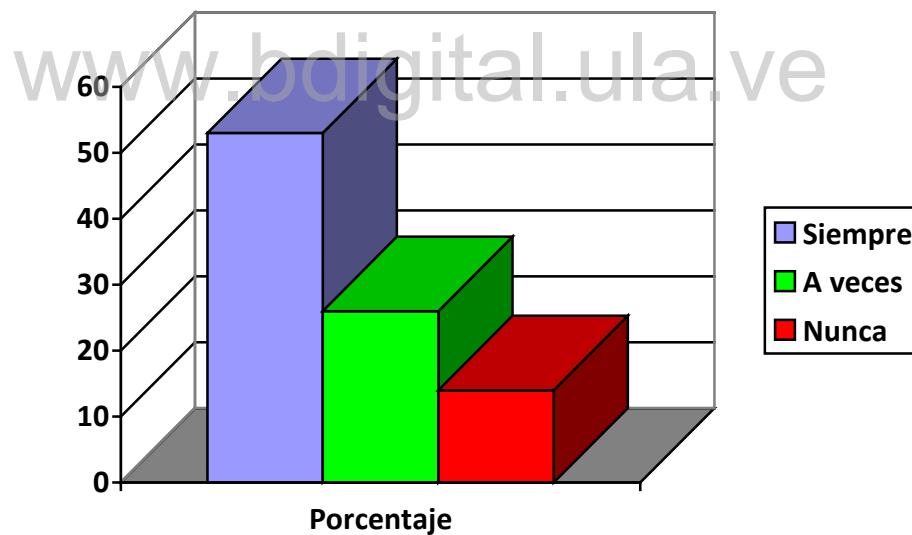
Los resultados reflejaron lo siguiente:

Variable 1. Alianzas estratégicas realizadas en la ULA durante el periodo en estudio

La universidad realiza alianzas estratégicas con otras universidades nacionales

Tabla 1. Frecuencia de respuesta. Item 1.

Respondieron	Siempre	57%
Respondieron	A veces.	42%
Respondieron	No sabe	1%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.1. La universidad realiza alianzas estratégicas con otras universidades nacionales

Los resultados reflejan que la mayoría significativa del personal involucrado en el proceso de contraer alianzas con otras instituciones educativas, cree que la Universidad, realiza alianzas estratégicas con otras universidades nacionales. Esta disposición de la Universidad concuerda con los principios teóricos referentes a las características que atraviesan las alianzas, en tanto entienden que este procedimiento involucra acciones cooperativas.

De otro lado esta disposición se cruza en el caso en estudio, con el hecho de ser una Institución con características propias distintas a las comerciales que también realizan este tipo de transacciones y dentro de ellas destacan:

1. Ser una Institución pública, cuyo comportamiento esta normado por Ley y

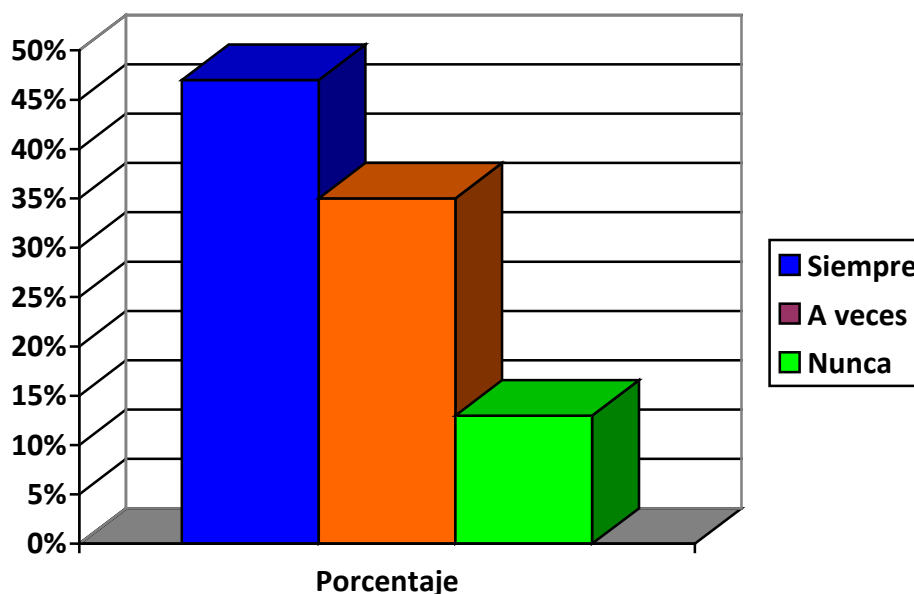
2. Su autonomía versa sobre la posibilidad de establecer vínculos con otras instituciones públicas o privadas educativas o no

www.bdigital.ula.ve

Variable 1. Ítem 2. Las autoridades universitarias que realizan acuerdos estratégicos establecen vínculos sociales.

Tabla 2. Frecuencia. Ítem 2.

Siempre	47%
A veces	35 %
Nunca	13%
No sabe	0%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr2. Las autoridades universitarias que realizan acuerdos estratégicos establecen vínculos sociales.

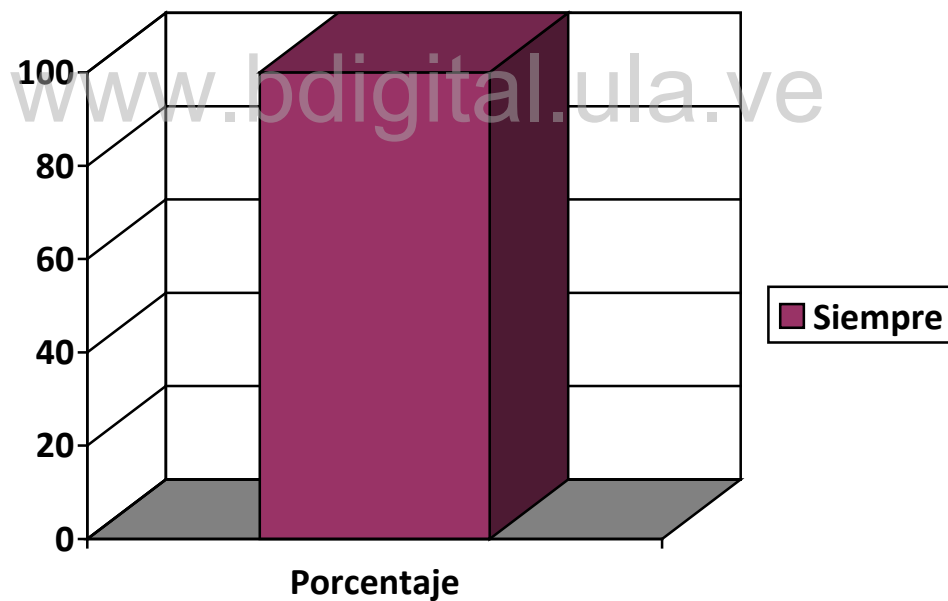
50% de los encuestados opinan que la universidad a través de sus convenios establece relaciones sociales con otras instituciones con quienes convienen. Estas relaciones tienen como objetivo brindar el servicio de gestión de vínculos internacionales, y modalidades de cooperación con el objetivo de propiciar convenios y sinergias entre sus asociados, así como apoyar al personal de los mismos y presentarles alternativas que les podrían ser útiles en sus labores, especialmente en la actual coyuntura del país

Variable 1. La universidad realiza alianzas estratégicas con otras universidades nacionales y extranjeras

Universidad realiza alianzas con equipos de investigación nacionales y extranjeros

Tabla 3. Frecuencia. Ítem 3

La universidad realiza alianzas con equipos de investigación nacionales y extranjeros 100%	
Siempre	100%



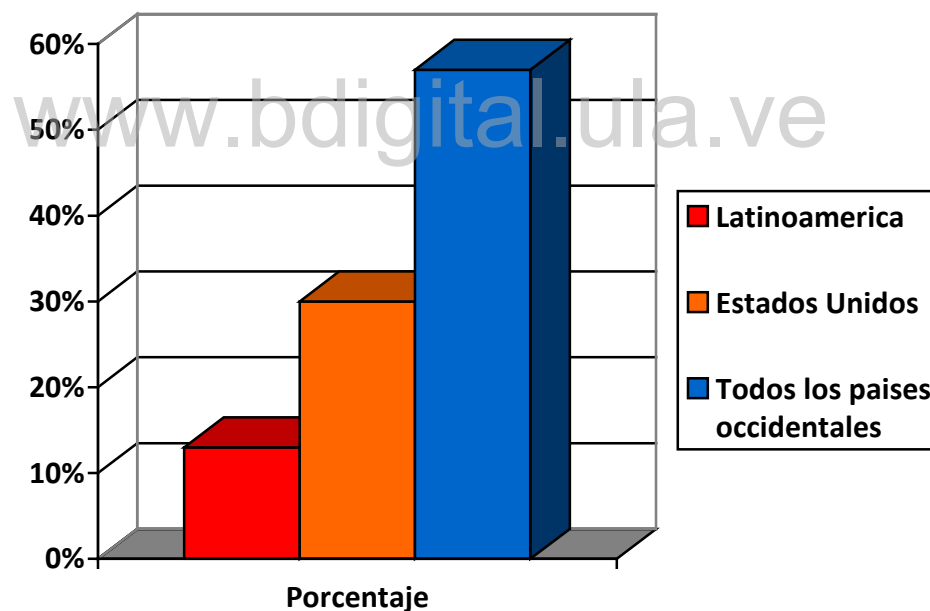
Fuente: Proceso de Investigación

Gr.3 La Dirección realiza alianzas con equipos de investigación nacionales y extranjeros

El 100% de los encuestados conviene en aceptar que la Dirección de Relaciones Interinstitucionales, realiza convenios con equipos de investigación residentes en el país o en el extranjero con el propósito de actualizar su preparación tecnológica y especializada en distintas áreas del conocimiento favoreciendo también la divulgación de sus saberes.

Variable 1. Ítem 4. Tabla 4 Frecuencia. Ítem 4

Latinoamérica	13%
Estados Unidos	26%
Todos los países occidentales	60%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.4. La universidad solo realiza alianzas con Latinoamérica, EEUU, Canadá, Países Europeos, Asiáticos, Africanos, Venezuela, Países del Caribe, todos los países occidentales

El 60% expone que la Universidad se relaciona para efectos de firmar alianzas estratégicas con universidades ubicadas en países occidentales. El 26% los Estados Unidos y 13% Latinoamérica. En tales casos los aspirantes y la universidad concilian necesidades y seleccionan aquellos países con los cuales la universidad tenga convenios o alianzas.

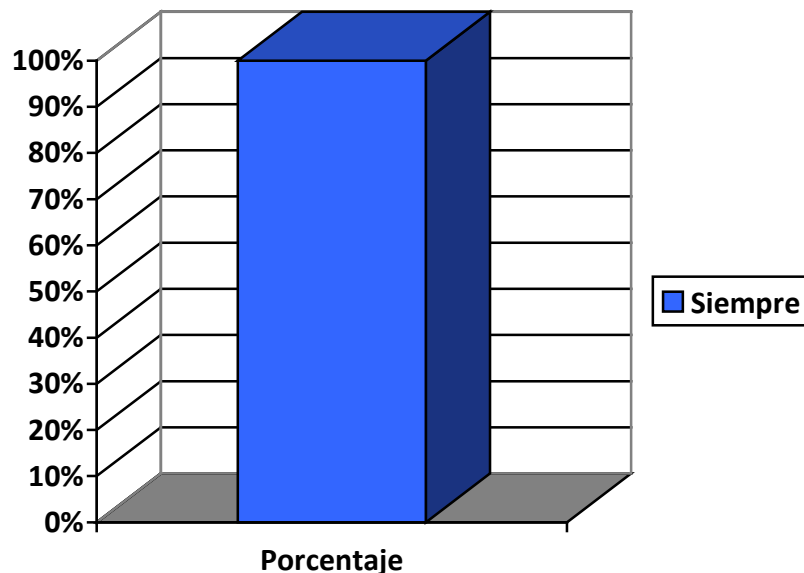
Variable 2. Metodología que emplea la ULA para llevar a efecto una negociación. Modelo gerencial que emplea la ULA para llevar a efecto su negociación.

Ud. considera que el modelo gerencial que desarrolla la Dirección toma en cuenta la eficiencia Institucional

www.bdigital.ula.ve

Tabla 5. Frecuencia. Ítem 5.

Siempre	100%
A veces	0%
Nunca	0%



Fuente: Proceso de Investigación

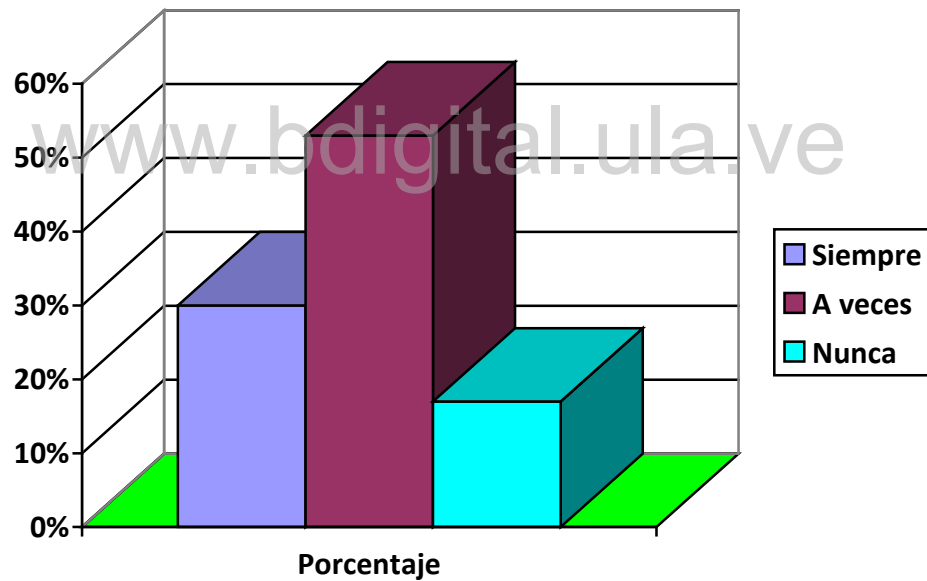
Gr.5. Modelo gerencial que desarrolla la Dirección toma en cuenta la eficiencia institucional.

Los encuestados opinaron en proporción significativa de 100% que la Dirección toma en cuenta la eficiencia institucional, la cual comprende el seguimiento a la gestión involucrada en cada una de las áreas de trabajo definidas a través del desarrollo de sus metas, que facilite el desarrollo eficaz y transparente de la gestión de los servicios, respondiendo así a las definiciones de política universitaria en el ámbito de la modernización de la gestión de la Dirección de Relaciones Inter institucionales.

Ítem 6. La Dirección le da a conocer a sus miembros, la Misión y Visión de la Dirección.

Tabla 6. Frecuencia ítem 6

Siempre	30%
A veces	53%
Nunca	17%
No sabe	0%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.6. La Dirección le da a conocer a sus miembros, la misión y visión de la Dirección.

En un porcentaje significativo de 53 % se aprecia la opinión de los encuestados en concordancia con los ítems anteriores respecto a que la Dirección a veces le da a conocer a los miembros, la misión y la visión de la Dirección. Ello en consonancia con la teoría permite inferir que efectivamente la Dirección siembra en algunos miembros del personal los valores de arraigo y pertenencia. Aun cuando tales valores representan la identidad como colectivo, lo cual no coincide con la respuesta esperada de la investigadora ya que se estima que para hacer de esa Universidad un proyecto alentador hacia la cooperación y el mejoramiento de la educación, es posible lograrlo mediante la innovación, el trabajo en equipo de forma rigurosa y transparente con un alto sentido de la responsabilidad universitaria de ofrecer soluciones a las expectativas de los participantes de tales proyectos. De consiguiente habría que insistir en que el 100% de la población laboral conozca a profundidad la Misión y Visión de la Dirección.

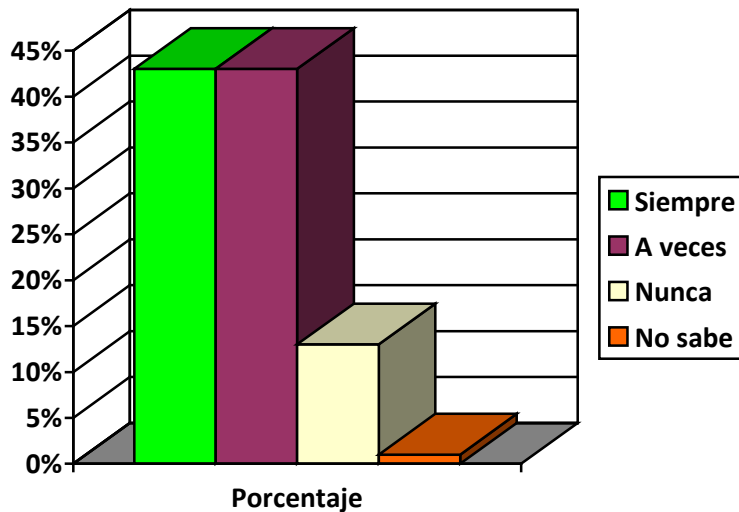
www.bdigital.ula.ve

Variable 2 .Metodología que emplea la ULA para llevar a cabo una negociación.

Conocer los objetivos y estrategias de la Dirección facilita el desarrollo de su área funcional.

Tabla 7 Frecuencia. Ítem 7

Siempre	43%
A veces	43%
Nunca	13%
No sabe	1%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr 7. Ítem 7. Conocer los objetivos y estrategias de la Dirección facilita el desarrollo de su área funcional.

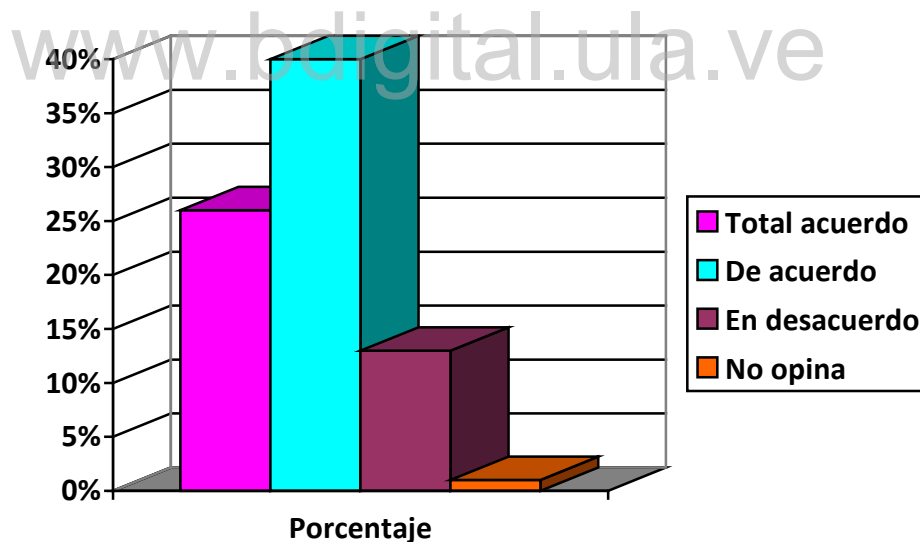
El 45% de la población consultada opina que conocer el objetivo de la dirección y gestión empresariales sirve para que la planificación y el control de la gestión se apliquen como instrumentos para coordinar todas las actividades y lograr coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo

Variable 3. Contribución de las alianzas estratégicas para fortalecer la gerencia universitaria.

Usted considera que el impacto de las alianzas estratégicas que adelanta la Universidad propende al crecimiento y desarrollo del bienestar social de sus miembros.

Tabla 8. Frecuencia ítem 8

Totalmente de acuerdo	26%
De acuerdo	40%
En desacuerdo	13%
En total desacuerdo	1%



Fuente: Proceso de Investigación

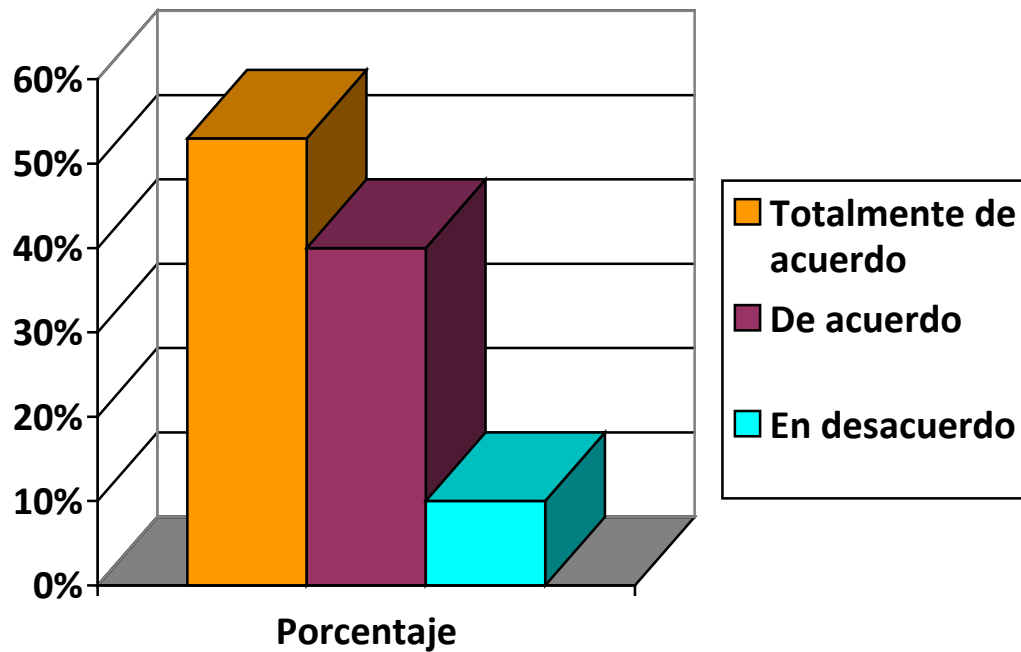
Gr. 8 El impacto de las alianzas estratégicas que adelanta la Universidad propende al crecimiento y desarrollo del bienestar social de sus miembros.

Las alianzas estratégicas según el 40% de los consultados conceden importancia al compromiso y la confianza como el núcleo de las relaciones, interinstitucionales y personales en tanto ello propende al crecimiento y desarrollo del bienestar social de sus miembros. Este es la clave en el desarrollo de las relaciones debido a que, mediante la cooperación entre ambas partes actúan y preservan las inversiones relacionales Asimismo, supera las alternativas a corto plazo en favor de beneficios esperados a largo plazo. Y por último, gracias a la creencia de que las partes no actuarán de modo oportunista hace que las acciones con alto riesgo sean vistas como prudentes.

Variable 3. Contribución de las alianzas estratégicas para fortalecer la gerencia universitaria. Ítem 9 Ud. considera que el impacto de las alianzas actuales, es el esperado en la organización

Tabla 9. Ítem 9.

Totalmente de acuerdo	53%
De acuerdo	43%
En desacuerdo	3%
En total desacuerdo	1%



Fuente: Proceso de Investigación

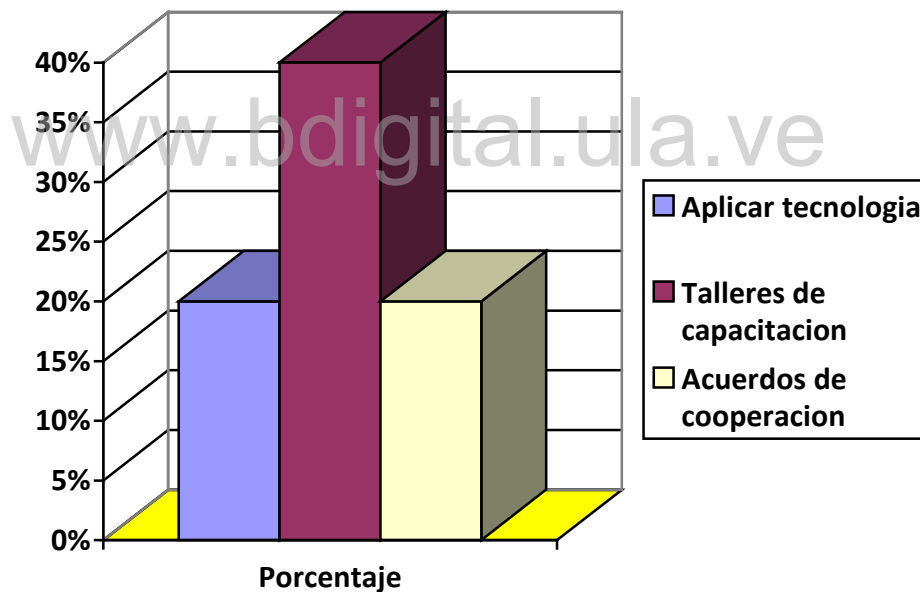
Gr.9. Ítem 9. El impacto de las alianzas actuales, es el esperado en la organización

El 53 % de los encuestados afirma que el impacto de las alianzas actuales responde a lo esperado en la organización, el 43% manifiesta estar de acuerdo, lo cual se acepta como que la Dirección ha sido prudente en la selección de las instituciones, entendidas como aquellas que han permitido cumplir los objetivos propuestos, lo cual se traduce en que las alianzas estratégicas tendrán éxito cuando logre buenos resultados, y los socios estén satisfechos con ellos.

Variable 3 Contribución de las alianzas estratégicas para fortalecer la gerencia universitaria. Ítem 10. Seleccione los programas estratégicos que realice la universidad para lograr elevar su competitividad en el sector profesional, deben considerar las siguientes categorías

Tabla 10. Frecuencia. Ítem 10

a. Aplicar tecnología	20%
b. Realizar talleres de capacitación	40%
c. Propiciar la innovación en acuerdos de cooperación	40%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr 10. Programas estratégicos que realice la universidad para lograr elevar su competitividad en el sector profesional, deben considerar las siguientes categorías

El 40% de los encuestados opinó que la Universidad realice talleres de capacitación para elevar su competitividad, para ello dichos talleres deben considerar, si la capacitación en competitividad responde a las necesidades institucionales y responder a las siguientes interrogantes

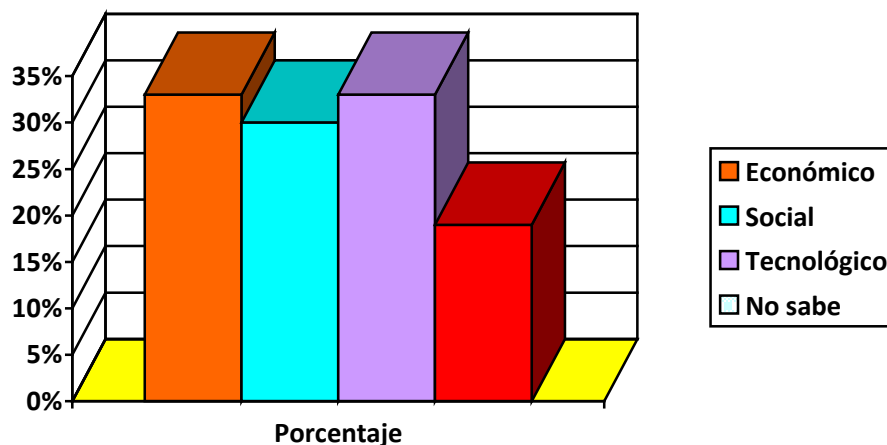
¿Cuáles son sus fortalezas y Debilidades?

Otro 40% opina que debe propiciar la innovación en acuerdos de cooperación

Variable 4. Debilidades y fortalezas de la Institución seleccionada para el estudio en función de las alianzas estratégicas- Ítem 11. Alianzas estratégicas constituyen un beneficio de orden: económico, social, tecnológico.

Tabla 11. Frecuencia. Ítem 11

a. Económico	34%
b. Social	26%
c. Tecnológico	40%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr. 11. Alianzas estratégicas constituyen un beneficio de orden: económico, social, tecnológico

El 40% de los encuestados opinó que las alianzas estratégicas constituyen un beneficio tecnológico, el 34% expreso que constituyen un beneficio de orden económico

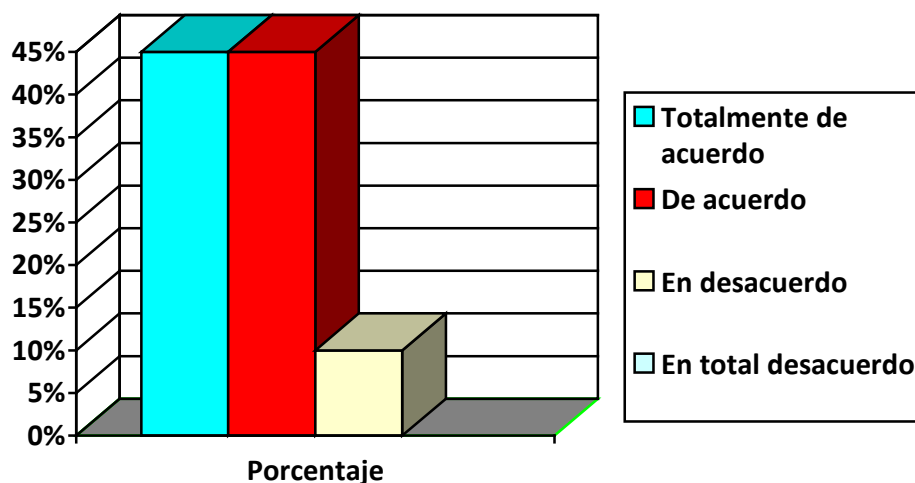
El recorte de gastos y la mejora de la eficiencia son, evidentemente, las principales consecuencias de muchos acuerdos. Tales procesos de consolidación impulsan acuerdos entre servicios financieros y entre los medios de comunicación

Respecto a la Innovación y aprendizaje, pueden propiciar el avance innovador resultado de unir tecnologías y personas con el objetivo de crear nuevos servicios. Asimismo facilitan el aprendizaje organizativo al compartir los socios sus conocimientos y su pericia, sus capacidades y su buena praxis.

Variable 4. Debilidades y fortalezas de la institución universitaria estudiada, en función de las alianzas estratégicas Item 12. Las alianzas estratégicas aplicadas actualmente por la Universidad podrían ser opción en la programación de otras universidades.

Tabla 12. Frecuencia. Ítem 12

Totalmente de acuerdo	40%
De acuerdo	46%
En desacuerdo	13%
Total Desacuerdo	0%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.12 Las alianzas estratégicas aplicadas actualmente por la Universidad podrían ser opción en la programación de otras universidades.

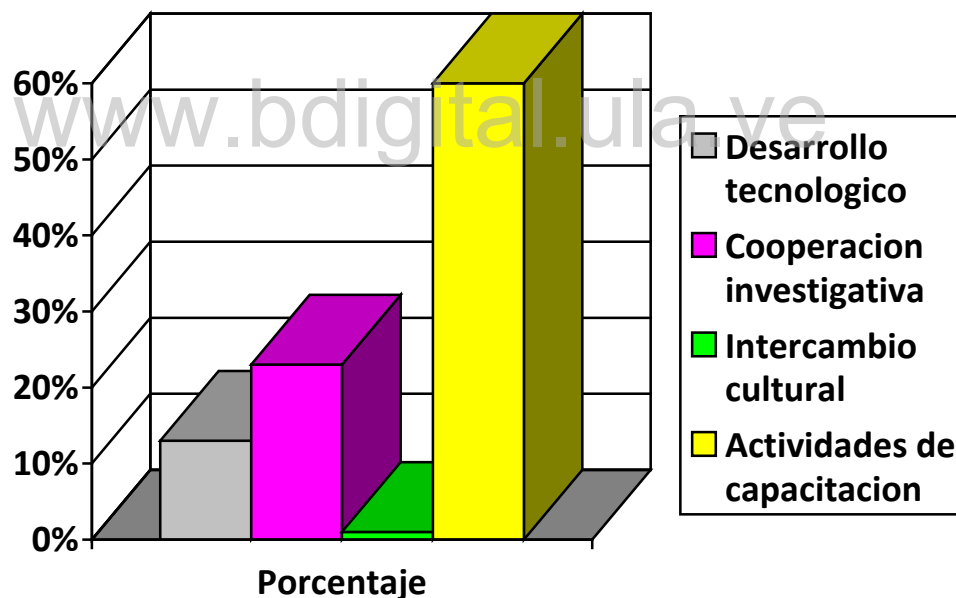
Un porcentaje significativo de 40% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 40% expresó estar de acuerdo, en que las alianzas estratégicas aplicadas actualmente en la universidad pueden ser una opción para ser consideradas en la programación de otras universidades. Los procesos de consolidación dentro de un mismo sector impulsan conciertos entre compañías, de servicio público, de servicios financieros y educativos.

Variable 4. Debilidades y fortalezas de la institución universitaria estudiada, en función de las alianzas estratégicas.

Según su criterio el mayor campo de aplicación de las alianzas de la universidad tiene que ver básicamente para alcanzar los siguientes logros

Tabla 13 Frecuencia. Ítem 13

Desarrollo tecnológico	Siempre	13%
Cooperación investigativa	Siempre	23%
Intercambio cultural	A veces	1%
Actividades de capacitación	Siempre	60%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.13 El mayor campo de aplicación de las alianzas de la universidad tiene ver básicamente para alcanzar los siguientes logros

El 60% de los encuestados expuso que el mayor campo de las alianzas de la universidad tiene que ver básicamente con el propósito de desarrollar actividades de capacitación

Mediante esta acción, la Universidad hace uso de la naturaleza de la organización, en este caso Educación Superior, para combinar la ciencia y la innovación para el desarrollo, mediante sistemas colaborativos que integran métodos, tecnologías, formulación de proyectos que permitan abordar las situaciones problemáticas y aportar soluciones, locales o nacionales

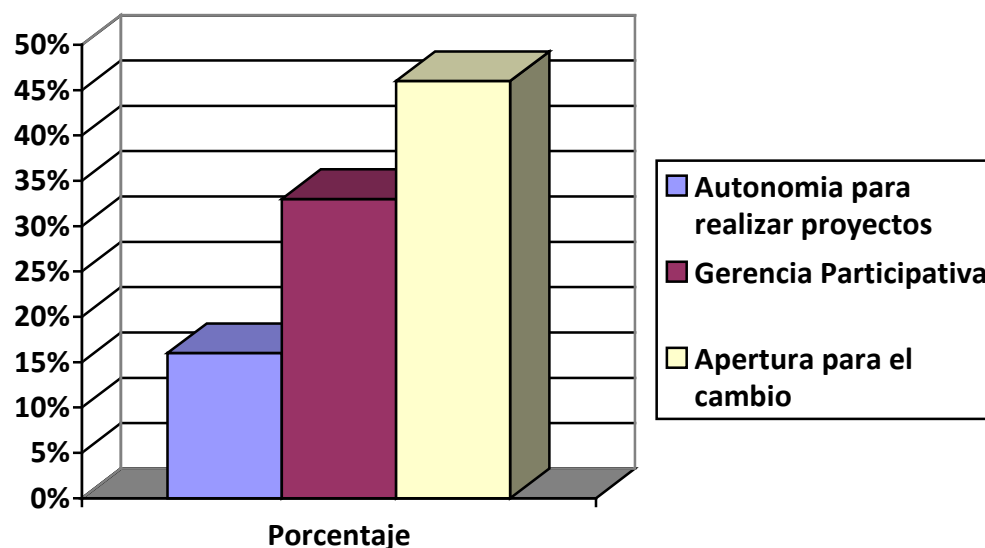
Variable 4. Debilidades y fortalezas de la Institución seleccionada para el estudio en función de las alianzas estratégicas.

Según su experiencia cuales son las fortalezas de la universidad para realizar alianzas estratégicas con otras instituciones

www.bdigital.ula.ve

Tabla 14 Frecuencia. Ítem 14

Autonomía para realizar proyectos	16%
Gerencia Participativa	46%
Toma de decisiones acertadas	33%



Fuente: Proceso de Investigación

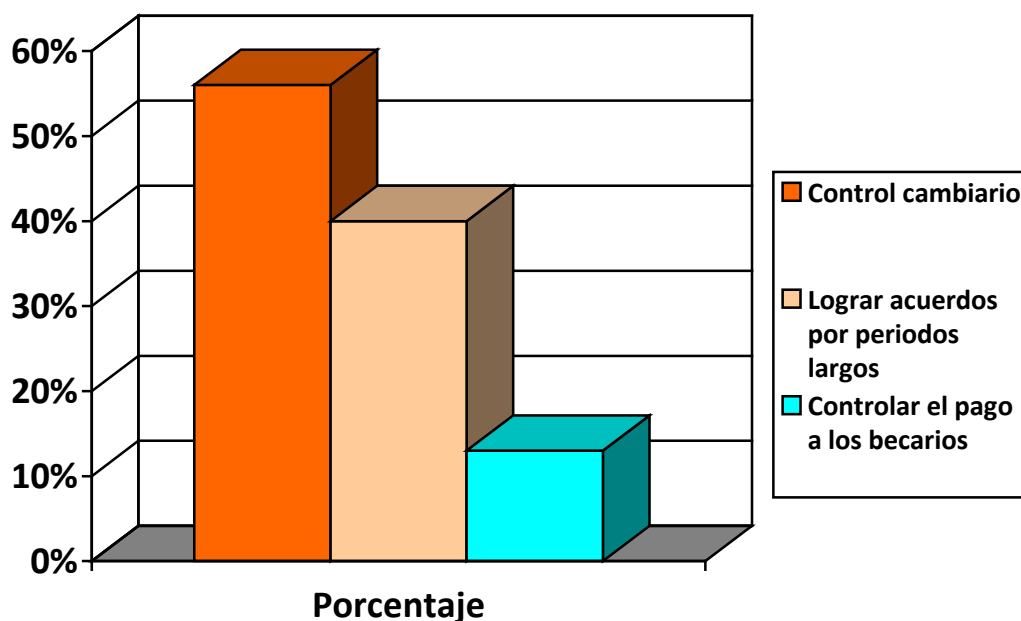
Gr 14. Según su experiencia cuáles son las fortalezas de la universidad para realizar alianzas estratégicas con otras instituciones

www.bdigital.ula.ve

46% opinó que gerencia Participativa era la mayor fortaleza. Y seguidamente la toma de decisiones acertadas, lo cual compartieron el 33%, le permiten a la universidad realizar alianzas estratégicas con otras instituciones

Tabla 15. Frecuencia. Ítem 15

Control cambiario.	56%
Lograr acuerdos por periodos largos.	40%
Controlar el pago a los becarios.	13%



Fuente: Proceso de Investigación

Gr.15 Debilidades de la universidad para realizar alianzas estratégicas

El 56% de la población seleccionó como la mayor debilidad de la universidad para realizar alianzas estratégicas, el control cambiario, asimismo el lograr acuerdos por periodos largos 40% y finalmente 13% el control de pago de los becarios. Tales situaciones conforman fuerzas externas que no son controladas por la universidad, pero que sus consecuencias repercuten directamente en los proyectos que esta Institución prevea para cada año lectivo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El Capítulo se refiere a las conclusiones que se derivan del estudio.

5.1. Derivadas de los Objetivos

El estudio permitió distinguir el objetivo de las alianzas estratégicas en la universidad de Los Andes, lo cual consistió en brindar el servicio de gestión de vínculos internacionales; establecer los contactos institucionales que permitieran lograr el desarrollo de proyectos, programas, actividades y otros tipos de modalidades de cooperación que instituciones universitarias internacionales estén interesadas de implementar en conjunto con esta Universidad a fin de fortalecer la internacionalización y escalar en el ranking de universidades internacionales de prestigio para redoblar los esfuerzos en emprendimiento, y proyectos de política pública.

5.1.1 Respecto al objetivo 1. La ULA en el lapso estudiado realizó alianzas con entes públicos y privados, de tipo académico y comercial con distintos países. En efecto procesó 69 convenios internacionales, 51 convenios nacionales para un Total de 120 convenios procesados En el área internacional de intercambio estudiantil, se obtuvo que la ULA envió a otros países 28 estudiantes nacionales.

5.1.2 Respecto al Objetivo 2 Se determinó que el modelo gerencial que emplea la Dirección de Asuntos Interinstitucionales, se corresponde con el modelo de gerencia estratégica aplicado por Goodstein, Nolan y Pfaiffer (2005), el cual se muestra seguidamente.

Modelo de Planeación Estratégica Aplicada en la Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Este modelo está basado en los dieciocho (18) años de estudio que realizaron los autores del modelo Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), quienes como consultores de empresas determinaron que la mayoría solo llegaba a la elaboración de la planificación pero pocas cumplían con lo desarrollado en dicho evento, esto debido a errores cometidos durante el proceso de planificación lo que dificultaba su implementación, por lo que interesados en organizaciones innovadoras y preocupadas por dar respuestas proactivas al entorno, tomaron varios modelos en los que se fundamentaron pero logrando un modelo con notables diferencias.

Estas diferencias son principalmente cuatro, las cuales son:

1. La búsqueda de valores.
2. La cultura organizacional.
3. El diseño de la estrategia de negocio.
4. Y la implementación de los planes de negocios y funcionales.

Estas diferencias hacen que este modelo sea el ideal para cualquier institución que tenga una visión de futuro y se proponga alcanzarlo con el éxito deseado y además incluyen en su propuesta el monitoreo constante del entorno y las consideraciones para la aplicación en cada fase del modelo.

El modelo parte de la definición que adoptan los autores de planificación estratégica: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5). Con esta definición queda asentado que con la planificación estratégica, lo que haga hoy la organización influirá en los aspectos futuros modificándolos y creando el ambiente que la organización desea para sus fines.

Para completar lo que es la planificación estratégica hay que comprender seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integrador.
2. La estrategia es un medio para el logro de los propósitos de la organización.
3. La estrategia determina el dominio competitivo de la empresa indicando en qué tipo de negocio está involucrada la empresa.
4. La estrategia es la respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.
5. La estrategia implica los roles en los niveles corporativo, de negocios, y funcional, esbozando la estructura organizacional.
6. La estrategia constituye la forma de definir los grupos de interés, su razón de ser.

Este modelo de planificación estratégica consta de nueve fases secuenciales, a saber:

1. Planeación para planear.
2. Búsqueda de valores.
3. Formulación de la misión.
4. Diseño de la estrategia del negocio.
5. Auditoría del desempeño.
6. Análisis de Brechas (GAP).
7. Integración de los planes de acción.
8. Planeación de contingencias.
9. Implementación.

Las fases de auditoría del desempeño y el análisis de las brechas son aspectos diferenciados en una sola fase y el modelo presenta dos funciones continuas que son el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, tal como se observa en el gráfico N° 3.

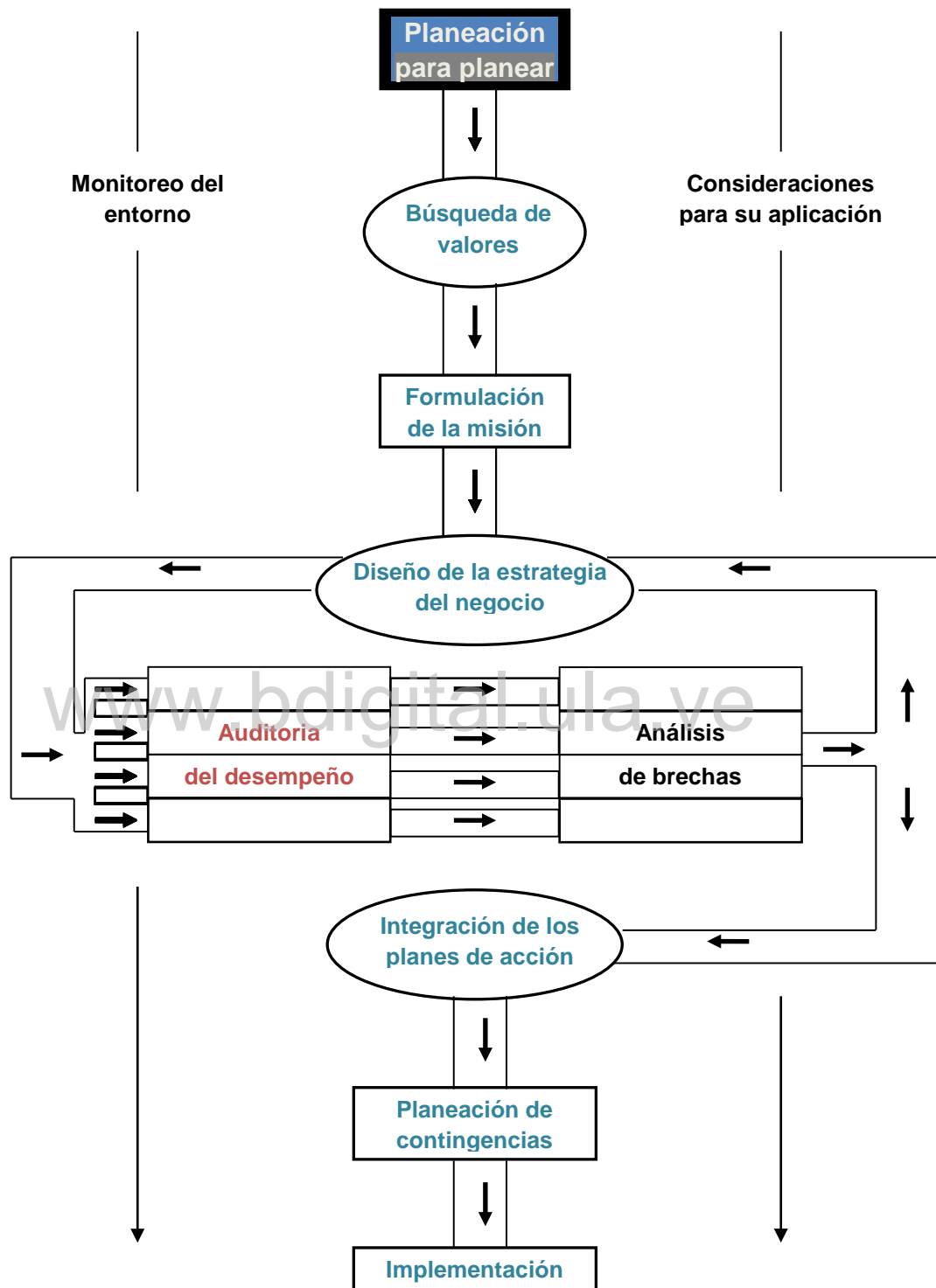


Gráfico Nº 8 Planeación estratégica aplicada.

Fuente: Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2005). (p.12)

La metodología de aplicación de las alianzas estratégicas para evaluar sus logros (Explicación del Gráfico de Planeación Estratégica)

a. Se considera el Monitoreo del entorno

Una vez que la Dirección revisa sus finalidades y propósitos constituidos en su misión y visión, realiza análisis de su desempeño para tomar conciencia sobre la situación actual de la institución, compararla con el futuro deseado y determinar las brechas que impiden el acercamiento a sus propósitos que le permitan proceder a canalizar las mismas. Este análisis es *producto de la evaluación del entorno* que conforma el macro escenario, lo cual le permite recolectar información validada, por las Instituciones Oficiales tales como el Instituto Nacional de estadísticas,(INES), el Consejo Nacional de Universidades (CNU), los reportes del Banco Central de Venezuela, los informes de CADIVI y las Resoluciones que emane el Ejecutivo Nacional. También considera los informes emanados del Consejo Directivo de la Universidad.

b. Se enuncian las amenazas y oportunidades que enfrenta la Dirección para llevar adelante sus fines.

- **La Inflación:** Esta variable es una amenaza ya que Venezuela es un país con una alta inflación, según los datos de la página electrónica *indexmundi* (consulta en línea enero 2012). La inflación perjudica la capacidad de adquisitiva de los estudiantes y además aumentan los gastos de la institución.

- Control Cambiario

La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) señala que este control se establece, entre otras razones, para:

Evitar la fuga de capitales al exterior, y por tanto impedir la disminución de las reservas internacionales.

Evitar el aumento de los precios, producto de la devaluación de la moneda nacional.

Defender el valor del Bolívar frente a ataques especulativos.

Ejercer un control sobre cierto tipo de importaciones, que podrían considerarse no prioritarias.

Evitar una demanda excesiva de divisas que sobrepase las necesidades reales de la economía nacional.

Genera ciertas incomodidades debido al proceso administrativo para el otorgamiento de divisas que se deben cumplir.

Un control de cambio exige ajustes difíciles de política económica, por ejemplo, reducciones al presupuesto nacional.

Las actividades controladas podrían desviarse hacia el mercado negro, reorientándose hacia un mercado no controlado.

Esta situación es casi imposible de evitar, pero en esta oportunidad se ejerce un mayor control sobre ella. (www.cadivi.gob.ve.abril 2013)

Tal como lo demuestran los resultados de la encuesta El 56% de la población seleccionó como la mayor debilidad de la universidad para realizar alianzas estratégicas, asimismo impide lograr acuerdos por periodos largos 40% y finalmente 13% el control de pago de los becarios. Esta actividad cambiaria constituye una amenaza institucional toda vez que Cadivi para ejercer este control al cual hace referencia, limita las atribuciones de la Dirección, ya que antes la Universidad disponía y distribuía directamente a los becarios el monto correspondiente para la cancelación de sus compromisos, también podía adelantar proyectos con instituciones internacionales y estos se ven afectados por el manejo inhibitorio de los recursos financieros de la universidad

. **La innovación y la tecnología.** Los principios del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación: Los lineamientos del plan de la Nación son

una oportunidad fundamental para la institución, ya que en este plan la ciencia, la tecnología y la innovación están presentes como ejes para solventar los problemas de la nación y precisamente la institución tiene una participación como una casa de estudios donde se integran estos elementos.

- La Ley de Ciencia y Tecnología (LOCTI): Esta ley, (www.locti.co.ve, consultada en marzo 2012), está vinculada al financiamiento y asesoramiento de proyectos de las organizaciones universitarias por parte de las empresas con la finalidad de motivar el impulso científico, tecnológico y creativo tanto de los estudiantes y docentes como de los gerentes de las empresas para contribuir con el fortalecimiento económico, social y político del país, sobre esta base, esta ley es una oportunidad, para alianzas estratégicas con instituciones nacionales, ya que promueve la integración entre las empresas y la institución sirviéndose mutuamente y apoyándose pudiendo consolidarse alianzas estratégicas de gran valor.

www.bdigital.ula.ve

5.1.3 Respecto al objetivo 3. La aplicación de la Matriz DOFA permite determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la Institución mediante la firma de alianzas estratégicas y también el impacto y efecto de la innovación en los distintos predios que el alcance de la estrategia tuvo. Seguidamente se muestran como ejemplo el análisis de convenios seleccionados en forma aleatoria.

Tabla 1 DOFA ESTRATÉGICA

ALIANZA N°	INVOLUCRADOS	PAIS	VIGENCIA
	Universidad Autónoma de Madrid (España) (UAM) y la Universidad de Los Andes (ULA)	España	2010/2018
FORTALEZAS DEL CONVENIO	OPORTUNIDADES DEL CONVENIO	DEBILIDADES DEL CONVENIO	AMENAZAS DEL CONVENIO
Promover actividades de colaboración que faciliten el desarrollo de las políticas y programas, el mejoramiento del que hacer académico de las instituciones que cumplan función social de formación profesional, al servicio de la región y en general a ambos países.	Los candidatos de LA ULA participantes en el programa objeto del convenio, podrán solicitar la admisión a cualquiera de los Programas de Doctorado que se oferten por la Facultad de Medicina de LA UAM en el momento de solicitud.	Los pagos correspondientes a la matrícula del período de formación específica y los subsiguientes referidos a aranceles y tutelas serán cancelados por el participante en el Programa de Doctorado de LA UAM .	Suspensión de pagos en dólares a la universidad para el pago de becarios estudiantes por parte del gobierno nacional
ALTA_X__ MEDIA__ BAJA__	ALTA__X_ MEDIA__ BAJA__	ALTA_X__ MEDIA__ BAJA__	ALTA_X__ MEDIA__ BAJA__

Tabla 2 DOFA ESTRATÉGICA

ALIANZA N°	INVOLUCRADOS	PAIS	VIGENCIA
	<p>la Universidad de Los Andes (ULA) y Alcaldía del Municipio Libertador</p> <p>Mérida</p>	Venezuela	2010
FORTALEZAS DEL CONVENIO	OPORTUNIDADES DEL CONVENIO	DEBILIDADES DEL CONVENIO	AMENAZAS DEL CONVENIO
<p>Lograr el desarrollo sustentable del estado Mérida, el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y El desarrollo científico, cultural y demográfico obliga a las autoridades asumir los cambios y transformaciones que exige el entorno</p>	<p>La universidad constituye el Instrumento de capacitación y formación del capital humano para lograr las transformaciones que contribuyan al bienestar social.</p> <p>Diseño de programas para pasantes de pre y postgrado, trabajos de campo en beneficio mutuo y reciprocidad</p> <p>Respeto a las marcas y patentes que se generen dentro de los proyectos.</p> <p>Derechos de propiedad intelectual</p>	<p>El desarrollo de los proyectos está sujetos a la disponibilidad presupuestaria de cada una de las partes.</p>	<p>Que el gobierno mantenga la baja disponibilidad presupuestaria para la Universidad</p>
<p>ALTA_X__</p> <p>MEDIA__</p> <p>BAJA__</p>	<p>ALTA__X_</p> <p>MEDIA__</p> <p>BAJA__</p>	<p>ALTA_X__</p> <p>MEDIA__</p> <p>BAJA__</p>	<p>ALTA_X__</p> <p>MEDIA__</p> <p>BAJA__</p>

Tabla 3 DOFA ESTRATÉGICA

ALIANZA N°	INVOLUCRADOS	PAIS	VIGENCIA
	La Universidad de Los Andes (ULA) y HOSPITAL San Juan de Dios. Mérida	Venezuela	2004/2009
FORTALEZAS DEL CONVENIO	OPORTUNIDADES DEL CONVENIO	DEBILIDADES DEL CONVENIO	AMENAZAS DEL CONVENIO
Desarrollo de programas de cooperación técnica, científica y cultural en el marco de la prevención e investigación en la búsqueda de solución a la problemática de la salud mental	<p>Propiciar Pasantías y trabajos de grado.</p> <p>Desarrollar actividades de asistencia a las comunidades, orientados al logro de la salud mental</p> <p>Las partes acuerdan el desarrollo de Proyectos específicos que garanticen su ejecución</p> <p>Np implica compromisos financieros o legales entre las partes</p>	Las posibilidades de presencia técnica y científica durante el desarrollo de los proyectos	Bajo presupuesto para llevar varios proyectos
ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____	ALTA ____ MEDIA_X_ BAJA_____	ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____	ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____

Tabla 4 DOFA ESTRATÉGICA

ALIANZA N°	INVOLUCRADOS	PAIS	VIGENCIA
	y la Universidad de Los Andes (ULA) y Universidad Fernando Pessoa	Portugal	2009/2014
FORTALEZAS DEL CONVENIO	OPORTUNIDADES DEL CONVENIO	DEBILIDADES DEL CONVENIO	AMENAZAS DEL CONVENIO
Establecer relaciones académicas, científicas y culturales entre ambas naciones con el propósito de incrementar sus capacidades en los campos. de docencia, investigación científica, tecnológica, humanística y de extensión	Intercambio de Docentes y Especialistas Realizar programas de investigación conjuntos.	Conseguir fuentes de financiamiento externas	Las que se deriven de leyes nacionales como el control de cambio
ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____	ALTA__X_ MEDIA____ BAJA_____	ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____	ALTA_X__ MEDIA____ BAJA_____

	DESCRIPCIÓN	EFECTO			IMPACTO			ENTE BENEFICIARIO					
		POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO	LEVE	MODERAD	ELEVADO		Facultad o núcleo	Rectorado	Vice rectorado Académico	Vice rectorado Administrativo	Secretaria
	DETALLE DE LA INNOVACIÓN Satisfacción de necesidades, mediante gestión del conocimiento que permita ayudar a las personas. cuyos combinación de mejoras permitan la obtención de resultados novedosos	X				X							
INNOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Nuevas maneras de distribuir recursos	X				x		Administración facultad o núcleo	x				
INNOVACIÓN EN MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	Reducción de costos administrativos	X											X
INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Diseño de una estructura que permita encontrar fondos para subvencionar la investigación	X					x						X
INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES	Nuevas vías de estructurar tareas, autoridad y recompensas	X					X						X
INNOVACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO			x				X					X	
INNOVACIÓN EN EL CONTROL DE DESEMPEÑO		x					X						X
INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS MEDULARES							X				X	X	

En general se aprecia que tienen altas fortalezas y oportunidades que ofrece cada convenio en particular, pero también para la Universidad existen debilidades y amenazas debido a los factores intervinientes que no son modificables., como son las leyes y normas que dependen del Estado y de sus Instituciones como el Ministerio del Poder Popular de Educación Superior y las instituciones financieras. Como CADIVI, los cuales intervienen directamente en el tema del financiamiento y el impacto del control de cambio y la pérdida de autonomía económica Universitaria como se comentó oportunamente

5.3 Derivadas de la Teoría aplicada

En los tipos de convenios que realiza la universidad a través de su Dirección (DIORI) se percibe que existe un número más o menos equitativo entre los acuerdos con nacionales que con extranjeros. Asimismo, se encontró que dichos acuerdos tienen una duración promedio de tres o cuatro años.

En lo atinente al modelo gerencial aplicado por la Dirección se aprecia que existe concordancia entre el utilizado por la organización estudiada y el modelo propuesto por Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2005). (p.12).

Se encuentra correspondencia entre los elementos críticos planteados por algunos autores consultados y los elementos considerados como amenazas y debilidades del sistema de Alianzas, Convenios, Tratados y Cooperación con instituciones internacionales y el control cambiario existente en el país que restringe la posibilidad de realizar tales procedimientos con el exterior.

Se estima que resulta positivo para la institución el trabajo que realiza con sus empleados, el modelo gerencial seleccionado y los sistemas de comunicación asertiva que aplica en sus Unidades de Trabajo, lo cual es un

elemento que según la teoría, conforma un instrumento válido para el desarrollo de los acuerdos. Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2005). (p.12).

Finalmente se acepta que las alianzas estratégicamente diseñadas y programadas pueden ser una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las empresas dentro de un mercado cada vez más globalizado y le pueden servir para mantenerse en el mismo. Asimismo, las alianzas estratégicas ayudan al fortalecimiento, mantenimiento y crecimiento de las ideas o proyectos, para esto, se necesita tener una completa claridad de los objetivos, ventajas y desventajas que se producirían de tal efecto.

Las principales desventajas que tienen las empresas al entrar a una alianza son: el manejo de la información oportuna y reservada, la reestructuración obligada de algunas de sus funciones y la pérdida de poder decisivo a causa de presupuesto, planes de corto plazo y apertura global.

De tenerse en cuenta estos aspectos debidamente, tomándose el tiempo que sea necesario para su estructuración y puesta en marcha, depende el éxito o el fracaso de las mismas. Pero no deben olvidarse los intereses y las participaciones a largo plazo de cada una de las partes ya que de una buena relación y manejo se desata el futuro empresarial de cada organización. Es por esto que David Ernst, autor del libro *Colaborar para Competir* dice: “Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla” y por supuesto, manténgase interesante, útil e indispensable para su aliado

El resultado de la investigación revela que la mayor amenaza que tiene la Universidad de Los Andes en sus convenios de cooperación, es la falta de dinero, toda vez que el presupuesto Universitario no ha cambiado desde 2009, hasta ahora, es decir, es un presupuesto reconducido.

Un punto para la discusión.

Tal como se expuso el estudio se orientó al análisis de la aplicación de los convenios que realiza la ULA con otras Instituciones públicas y /o privadas. En consecuencia tal estudio permitió detectar algunas debilidades, y fortalezas de los mismos que se registraron mediante aplicación de análisis estratégicos. De allí que se admite que las alianzas constituyen un aporte para el personal docente que forma parte de esta institución y que con su desarrollo la universidad se fortalece. Sin embargo como parte de la experiencia empírica se aprecia en estos convenios que los objetivos de los mismos se centran en el desarrollo académico, de investigación y extensión del cuerpo docente. Desde luego que allí no hay discusión según los objetivos de la Dirección en estudio.

Sin embargo se estima conveniente invitar a las organizaciones sindicales y profesionales que hagan vida en la institución para que planifiquen alianzas estratégicas con otras organizaciones, orientadas a mejorar la calidad profesional de sus miembros, lo cual redundaría en el mejoramiento del desempeño de este personal y en su desarrollo humano

Referencias Bibliográficas

- Abarca Hernández, O (2004): Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o Acceso al Conocimiento? Revista Ciencias Económicas 28-No. 2: 2010 / 263-287 / ISSN: 0252-9521. Univ. Costa Rica
- Aldana, E. (2005): Planeación y estrategia, centro de investigación en educación superior. (Disponible en línea. Consulta Noviembre 2012)
- Alvarado Cueva, F «TÍTULO». Caracas. UCV Tesis de Magister sin publicar
- Arenas Gaitán, J.; García Cruz, R. (2007): Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. España.(Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2007). Páginas: 73 – 89)
- Badaracco, E (1998): La construcción de una estrategia competitiva. Argentina. Edit. Cesarini
- Bisquerra, R. (2009).Investigación educativa.(2ª edición). Edit. La Muralla S.A.
- Bukley, P y Carsson, M (1998): Teoría de la cooperación en negocios internacionales, en las cooperativas, estrategias de negocios internacionales. USA. Lexington. Edit. Farox
- Ciencias Económicas Por qué existen las alianzas estratégicas? *Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento?* (Ciencias Económicas 28-No. 2: 2010 / 263-287 / ISSN: 0252-9521].
- Das, Sent y Segupto (2003): La perspectiva de las alianzas estratégicas como medio de adquisición del conocimiento
- Franco, Vergara, N. (2012): Alianzas estratégicas, información económica, estructura de negocios (Disponible en línea. Consulta abril 2013)
- Giménez, C Macrini, D. Miyaji, R (2009): Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires (UBA.) y Universidad del Museo Social Argentino (UMSA)
- Goodstein, L., Nolan T., Pfeiffer, J. (2005): *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill interamericana, S. A
- Hellrigel, S.D (2006): La innovación administrativa. México Cegajee learning editores.

- Iriarte, M. (2007): Gestión estratégica de la innovación en la producción científica académica del área de diseño gráfico en instituciones de educación superior. tesis doctoral. Urbe - Maracaibo.
- Krell H. (2008): Que son Alianzas Estratégicas. Consultado en octubre de 2011 en <http://www.ilvem.com/shop/> s horaciokrell@ilvem.com.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006): *Marketing*. Madrid: Pearson educación, S. A. 10ª Edición.
- Llanos de la Hoz, S (2004): Hacia una nueva gestión exitosa de las universidades. Caracas, impresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Manes J.M., (2005): Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Morales, M. (2006): La planificación estratégica como herramienta para el logro de la responsabilidad social de la administración tributaria municipal. Tesis doctoral. URBE - Maracaibo.
- Padrón (2012): Modelo de estratégico de gestión (Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), extensión caracas.).Caracas. Trabajo de grado de Msc. No publicado. UNESR
- Park, Chen y Sallagher (2002): Concepto de alianza estratégica. Revista internacional, administración y finanzas N° 3 Vol.. Aprendizaje organizacional.
- Peñaloza, M (2012): "La Cooperación Interempresarial: Un análisis del comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en el estado Mérida (Venezuela).Tesis de Doctorado. ULA .Mérida
- Porter M: (2009): *Ser competitivo*. España: Deusto Ediciones.
- Sallenave, J. (2004): Gerencia, planeación y estrategia. Editorial norma. Colombia

- Sastre, F. (2006): La empresa es el resultado. El sector industrial y grupos estratégicos, grupos empresariales y alianzas estratégicas-Tesis Doctoral. Enciclopedia multimedia EMVI. www.eumed.net
- Serna, Gómez, H. (2010): Gerencia estratégica. Caracas. Editorial Editores 3R. 8ª. Edición
- Stinchcombe, A (1990): Información y Organización. USA. Universidad de Berkley. C.A.
- Soto, E. (2006): Investigación como estrategia de innovación desde una perspectiva docente. Tesis doctoral. Urbe - Maracaibo.
- Torres, J.L Alianza deportiva. (Disponible en línea. [www,deporte y finanzas.com](http://www.deporte y finanzas.com). Consulta 2013))
- Universidad del Valle (2003): Una nueva gerencia académica. Cali (Colombia). Editorial Universitas.
- Villalobos, R. (2007): Innovación y pensamiento estratégico en empresas de los Sectores de Manufactura, Distribución Eléctrica y Minería. Tesis Doctoral. URBE -Maracaibo.
- Williamson y Simon (2002): Economía institucional. Disponible en línea www.eumed.net
- Zóchitl, A y Velarde, E. (2008): Modelo conceptual para el estudio del proceso dinámico de la cooperación interempresarial en las Pymes. México Universidad Autónoma de Coahuila (UA de C).