

**PLAN ESTRATÉGICO
DE LA UNA:
PRESENTE Y FUTURO
DESDE UN PUNTO DE VISTA COLECTIVO**

Edición abreviada

*Gaceta Universitaria. Universidad Nacional Abierta. Año 2005 – Trimestre 4
Caracas, 12 de Diciembre de 2005. Número 048 Extraordinario*

Caracas, junio 2006

Correcciones de estilo: Nancy Rodríguez
Diagramación y diseño gráfico: Fanny M. Cordero H.
Div. de Publicaciones, UNA.

División de Publicaciones N° UNA -P-07-5882

«La Oficina de Planificación y Evaluación Institucional...actuará dentro del concepto de planificación participativa...»

Artículo 27 del Reglamento de la UNA

El 27 de julio de 2006 se cumplió un año de la aprobación del Plan Estratégico de la UNA: Presente y futuro desde un punto de vista colectivo, por parte del Consejo Superior de la Universidad Nacional Abierta (UNA), según Resolución N° C.S. 160-A 2005, publicada en la Gaceta Universitaria N° 048 Extraordinario Año 2005 Trimestre 4.

Dando cumplimiento al mandato expreso en la mencionada Resolución, que establece proceder a la divulgación y conocimiento del referido plan por parte de la comunidad universitaria, y siendo consecuentes con la Iniciativa Estratégica 8.3. contenida en el mismo, que por su parte plantea el despliegue sistemático de información organizacional que favorezca la cohesión de los procesos institucionales y la toma de decisiones oportunas, la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) les presenta una nueva iniciativa comunicacional que hemos denominado Edición Abreviada del Plan Estratégico de la UNA.

El tamaño y la extensión de esta Edición Abreviada la hacen un documento ágil, portable y de gran valor referencial, que con toda seguridad se convertirá en un compañero inseparable de nuestro accionar en la Universidad, a juzgar por el interés que ha despertado el Plan Estratégico como un instrumento que puede orientar en la búsqueda de direccionalidad en la gestión universitaria del presente y de los próximos cinco años.

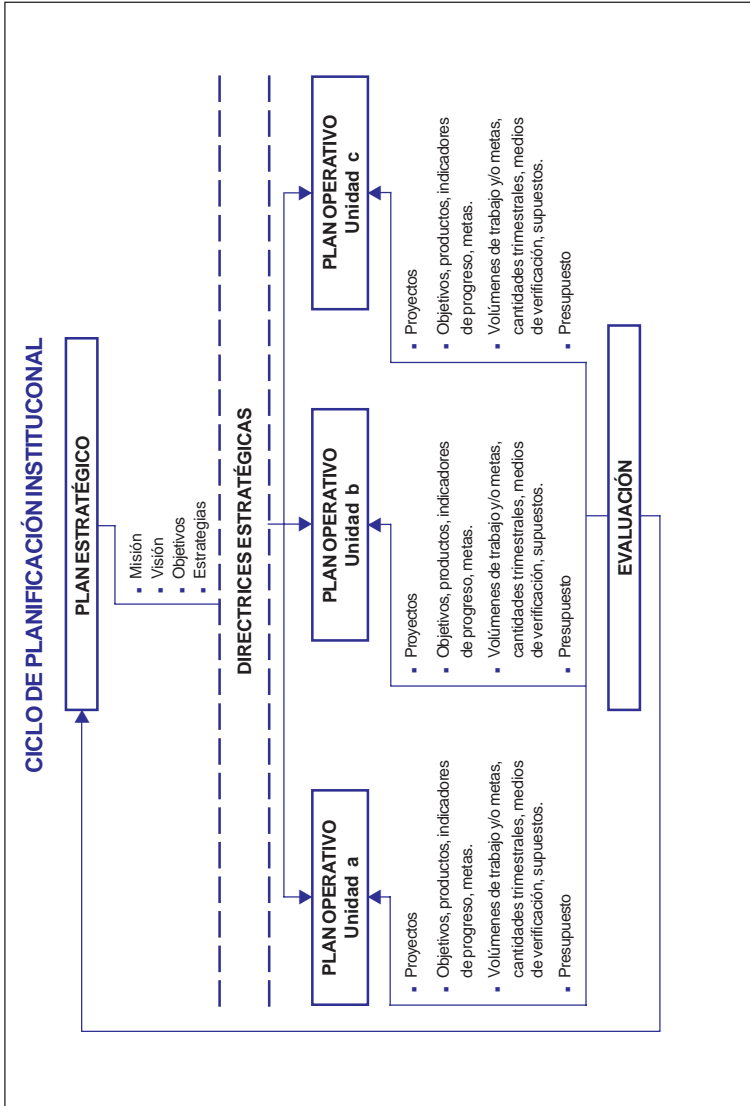
El momento de la distribución de la referida Edición Abreviada se corresponde con la fase de ejecución de este primer Plan Estratégico elaborado *en y para* la UNA, en el marco de la planificación participativa que le establece el Reglamento de la UNA a la OPEI. Nos corresponde ahora a todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, como individuos y como colectivos, promover y desplegar mecanismos de control dirigidos a vigilar el desarrollo de este plan que tanto impacto tiene en la

preservación de la sostenibilidad de la UNA como proyecto de educación permanente, abierta y a distancia y con una clara vocación democratizadora.

Dra. Beatriz Tancredi G.

***Directora de la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional
Coordinadora de la Comisión de Formulación del
Plan Estratégico de la UNA***

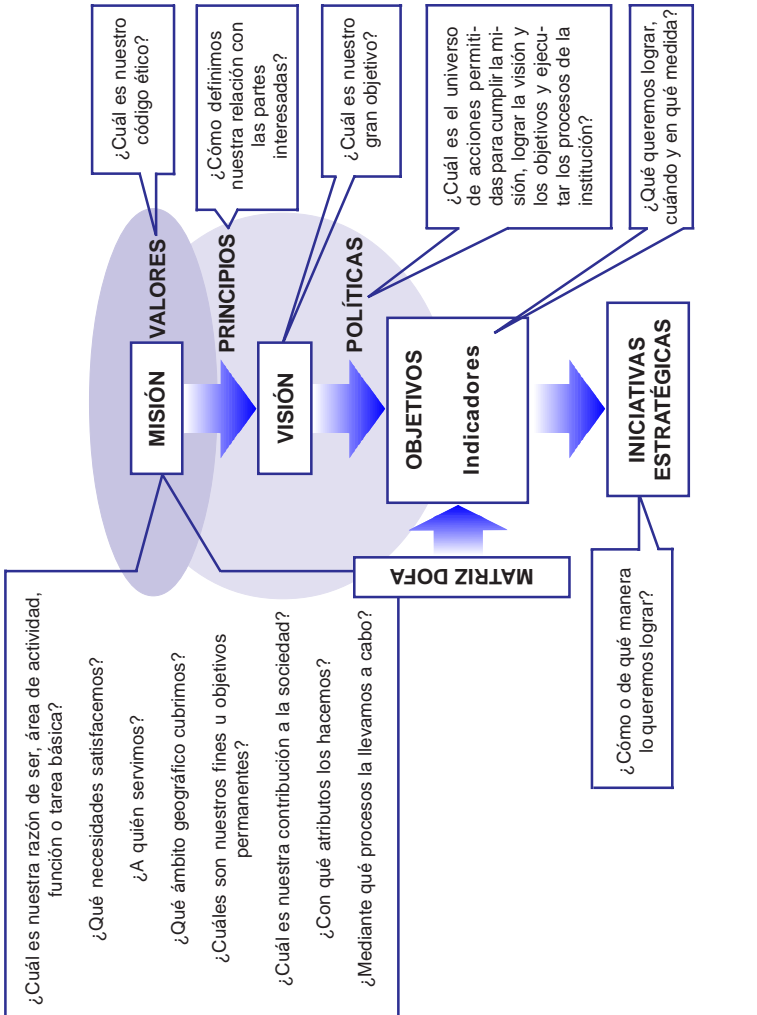
FIGURA Nº 1



1. PERFIL ESTRATÉGICO

Esta sección plantea los elementos constitutivos del **Perfil Estratégico** de la Universidad Nacional Abierta, tal como se muestra en la figura N° 2.

FIGURA N° 2
MODELO DE PERFIL ESTRATÉGICO



2. MISIÓN. IDENTIDAD Y RAZÓN DE SER DE LA UNA

Misión de la UNA

La Universidad Nacional Abierta es una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país a:

- diversas poblaciones que por limitaciones de variado origen no han podido ingresar o continuar en el subsistema de educación superior y
- distintos sectores de la sociedad que requieren del servicio educativo.

Para el logro de sus propósitos, la Universidad emplea diferentes estrategias propias de la modalidad de educación a distancia, la investigación como una práctica institucionalizada, así como variadas formas de articulación inter-institucional.

3. VISIÓN. INTENCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNA

Visión de la UNA

La Universidad Nacional Abierta será una institución de referencia nacional e internacional, en educación permanente, abierta y a distancia, reconocida por los siguientes rasgos:

- Clara vocación democratizadora de la educación.
- Abierta en espacio y tiempo para los demandantes del servicio educativo.
- Formadora de ciudadanos actualizados, emprendedores, críticos y con conciencia de participación ciudadana.
- Rectora de la Educación a Distancia en el país.
- Flexible y desburocratizada en su organización y funcionamiento.
- Calidad integral del servicio educativo que presta.
- Gran formadora de las poblaciones tradicionalmente excluidas de la educación.
- Gran capacitadora de los empleados al servicio del Estado venezolano en instituciones de alcance nacional e internacional.
- Institución que trasciende fronteras geográficas en su accionar.
- Utiliza de manera inteligente variados medios tecnológicos, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Modelo de sintonía con las necesidades de su entorno y de articulación con las instituciones que tienen finalidades similares.

4. INICIATIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las **Iniciativas estratégicas** son enunciados relativamente abiertos que prefiguran la dirección que se imprimirá a la gestión universitaria durante los próximos cinco años. Tienen como finalidad facilitar el logro de los nueve **Objetivos estratégicos** identificados. Ellas plantean áreas de necesidad para la formulación de proyectos específicos que serán incluidos en los **Planes Operativos** que se formularán en la Institución a partir del año 2006.

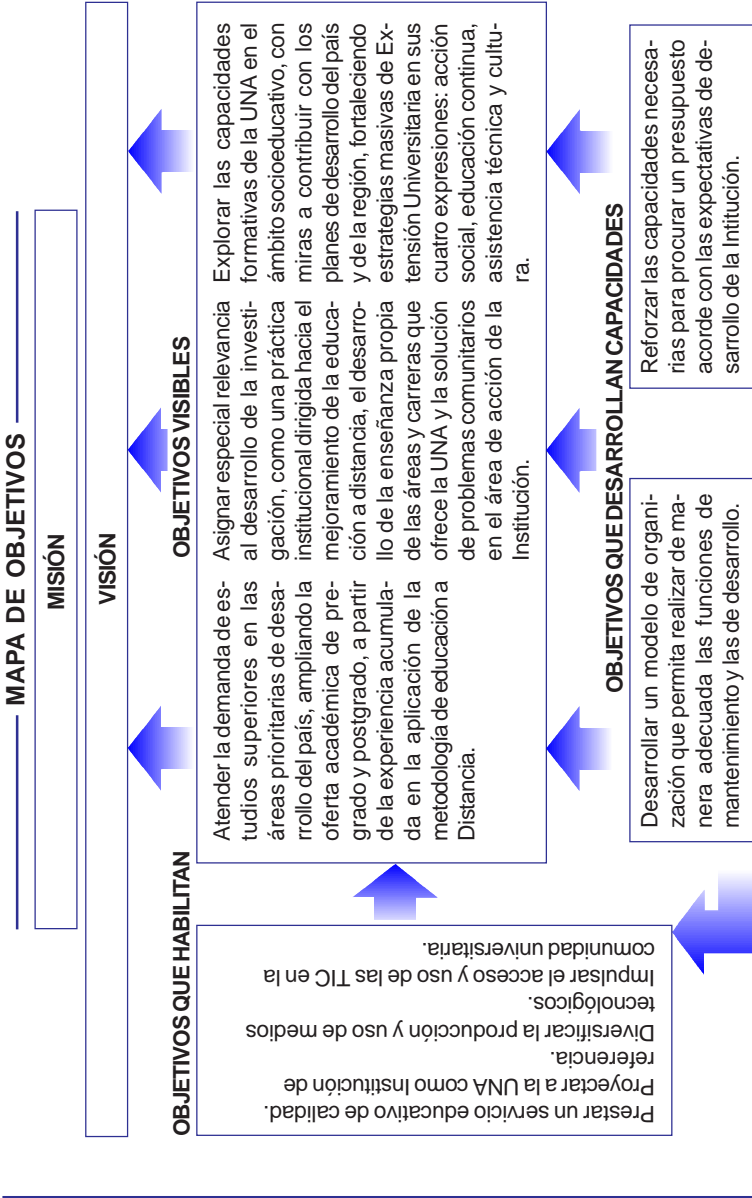
A continuación se presenta la Figura N° 3 que contiene la organización y clasificación de los **Objetivos estratégicos** identificados y las **Iniciativas** asociadas.

Clasificación de los objetivos

Los objetivos fueron clasificados de la siguiente manera:

1. **Objetivo visible:** logro que contribuye directamente a realizar la **Misión** de la Institución.
2. **Objetivo que habilita:** logro intermedio que facilita la consecución de la **Misión** de la Institución.
3. **Objetivo que desarrolla capacidades:** logro que sirve de palanca para alcanzar otros **Objetivos estratégicos**.

FIGURA N° 3
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO VISIBLE

1. Atender la demanda de estudios superiores en las áreas prioritarias de desarrollo del país, ampliando la oferta académica de pregrado y postgrado, a partir de la experiencia acumulada en la aplicación de la metodología de Educación a Distancia.

INICIATIVAS

La UNA:

- 1.1. Evaluará proyectos de creación de nuevos programas de pre y postgrado, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente.
- 1.2. Analizará la viabilidad de creación de diplomados, nuevas menciones y carreras cortas, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente.
- 1.3. Ofrecerá a otras instituciones universitarias componentes curriculares bajo la modalidad a distancia
- 1.4. Ofrecerá a estudiantes y sectores interesados en el reciclaje profesional segmentos curriculares acreditables de acuerdo con criterios de pertinencia social, laboral y regional.
- 1.5. Ofrecerá programas de formación en Educación Superior, en alianza con instituciones que posean finalidades similares.

OBJETIVO ESTRATÉGICO VISIBLE

2. Asignar especial relevancia al desarrollo de la investigación, como una práctica institucional dirigida hacia el mejoramiento de la educación a distancia, el desarrollo de la enseñanza propia de las áreas y carreras que ofrece la UNA y la solución de problemas comunitarios en el área de acción de la Institución.

INICIATIVAS

La UNA:

- 2.1. Realizará proyectos conjuntos de investigación y desarrollo con instituciones nacionales e internacionales que utilizan la modalidad a distancia, con miras a mejorar sus procesos modulares.
- 2.2. Generará líneas de investigación para el desarrollo de la enseñanza en las áreas y carreras ofrecidas por la institución.
- 2.3. Generará líneas de investigación para el estudio de diferentes problemáticas en el ámbito comunitario.
- 2.4. Fortalecerá la investigación aplicada que se genera en el seno de la Institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO VISIBLE

3. Explotar las capacidades formativas de la UNA en el ámbito socioeducativo, con miras a contribuir con los planes de desarrollo del país y de la región, fortaleciendo estrategias masivas de Extensión Universitaria en sus cuatro expresiones: acción social, educación continua, asistencia técnica y cultura.

INICIATIVAS

La UNA:

- 3.1. Incorporará la acción social en el currículo de las carreras para fortalecer el rol de agentes de transformación social tanto de la universidad como de sus estudiantes.
- 3.2. Impulsará el desarrollo socioeducativo en los espacios geográficos donde ella se inscribe, cooperando activamente con los entes regionales y locales.
- 3.3. Aumentará la cobertura del servicio de Extensión, utilizando medios impresos, audiovisuales y electrónicos, así como espacios físicos alternativos, tanto en el plano nacional como en el internacional.
- 3.4. Definirá su política cultural con la participación de la comunidad intra y extrauniversitaria, orientada por los principios de diversidad, de rescate y difusión de los saberes populares.
- 3.5. Atenderá necesidades socioeducativas de poblaciones especiales, tradicionalmente excluidas del sistema educativo (indígenas, penitenciarias, discapacitados, hospitalizados, rurales y de fronteras).

Resolución CS N° 0296-A/2006 de fecha 25-10-2006.

 Sujetas al análisis de su estatus

 Falta de actuación compromete gobernabilidad del sistema

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE HABILITA

4. Prestar un servicio educativo de alta calidad que se traduzca en: la pertinencia de los programas de estudio, la disponibilidad e idoneidad del material instruccional, la atención esmerada al estudiante, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, la confiabilidad del sistema de evaluación y la funcionalidad de la infraestructura física.

INICIATIVAS

La UNA:

- 4.1. Evaluará las carreras que ofrece actualmente en función de su pertinencia socioeducativa laboral, a nivel nacional y regional.
- 4.2. Instrumentará mecanismos colaborativos para actualizar los programas de estudio, producir y actualizar el material instruccional y documentar los procesos de asesoría académica.
- 4.3. Desarrollará programas conjuntos con otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, dirigidos a la formación y actualización del personal docente.
- 4.4. Racionalizará la carga de trabajo de los profesores.
- 4.5. Desarrollará un programa de formación de la generación de relevo.
- 4.6. Desarrollará programas de formación en el área de calidad en educación a distancia, dirigidos al personal que mantiene relación directa con los estudiantes y comunidades, con miras a la prestación de un servicio educativo de calidad.
- 4.7. Desarrollará programas de intercambio de estudiantes de la UNA con sus pares en otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales.
- 4.8. Implementará un sistema de evaluación seguro, confiable y sostenible, basado en la documentación y evaluación de las iniciativas existentes y en la diversidad de condiciones de administración de la instrucción.
- 4.9. Desarrollará su planta física de manera que garantice la calidad de servicio al estudiante y a la comunidad, así como la seguridad en las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- 4.10. Fortalecerá las capacidades diferenciadoras del servicio bibliotecario en el sistema a distancia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE HABILITA

5. Proyectar a la UNA como institución nacional e internacional de referencia en educación permanente, abierta y a distancia, especializada en la atención a poblaciones masivas y dispersas geográficamente.

INICIATIVAS

La UNA:

- 5.1. Estudiará la percepción que se tiene de su imagen pública a nivel nacional e internacional.
- 5.2. Desarrollará un plan integral de imagen corporativa basado en sus logros y proyectos en curso.
- 5.3. Desarrollará estrategias para evaluar el impacto que tienen sus egresados en los ámbitos profesional y social.
- 5.4. Desarrollará la política internacional de la Institución basada en los principios de integración, cooperación y solidaridad entre los pueblos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE HABILITA

6. Diversificar la producción y uso de medios tecnológicos con la finalidad de ampliar la cobertura del servicio prestado por la UNA y de enriquecer los procesos formativos del estudiante.

INICIATIVAS

La UNA:

- 6.1. Utilizará de manera intensiva los medios impresos, audiovisuales (prensa, radio, TV) y electrónicos para aumentar la cobertura del servicio educativo.
- 6.2. Mantendrá actualizado el perfil de sus estudiantes en términos de sus capacidades y posibilidades de acceso a los diversos medios tecnológicos.
- 6.3. Definirá la mezcla de medios tecnológicos más apropiada, de acuerdo con las posibilidades del estudiante y el análisis instruccional de las asignaturas que conforman la oferta académica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE HABILITA

- 7.** Impulsar entre los miembros de la comunidad universitaria el acceso y uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, con la finalidad de mejorar la calidad y penetración del servicio educativo e incrementar la productividad de su gestión.

INICIATIVAS

La UNA:

- 7.1.** Consolidará su infraestructura tecnológica a nivel nacional (laboratorios tecnológicos de comunicación y desarrollo y redes).
- 7.2.** Concretará alianzas estratégicas con entes públicos y privados que permitan universalizar el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación a los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria
- 7.3.** Desarrollará sistemas informáticos para optimizar sus procesos académicos y administrativos
- 7.4.** Desarrollará programas masivos de capacitación en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, vinculados con los requerimientos de desempeño de cada sector (estudiantes, profesores, administrativos, obreros y comunidades).

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE DESARROLLA CAPACIDADES

8. Desarrollar un modelo de organización que le permita a la UNA realizar de manera adecuada las funciones de mantenimiento, así como crear las condiciones para proyectar el desarrollo institucional.

INICIATIVAS

La UNA:

- 8.1. Integrará al personal jubilado y a los egresados en la gestión universitaria.
- 8.2. Evaluará su estructura organizacional con miras a su actualización.
- 8.3. Desarrollará un sistema de comunicación e información organizacional que favorezca la cohesión de los procesos institucionales y la toma de decisiones confiables y oportunas.
- 8.4. Institucionalizará la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
- 8.5. Fomentará el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la identificación con sus principios y valores.
- 8.6. Simplificará y racionalizará sus procesos administrativos.
- 8.7. Desarrollará sistemas de control de gestión que le permitan realizar un seguimiento sistemático, continuo y oportuno del desempeño institucional.
- 8.8. Instrumentará medios idóneos para gestionar su patrimonio intelectual, con miras a fortalecer su capacidad de gestión y ponerlo al servicio de públicos externos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE DESARROLLA CAPACIDADES

9. Reforzar las capacidades necesarias para obtener un presupuesto acorde con las expectativas de desarrollo que tiene planteada la Institución para los próximos cinco años.

INICIATIVAS

La UNA:

- 9.1. Creará competencias para asegurar los recursos ordinarios y extraordinarios necesarios para su gestión.
- 9.2. Desarrollará competencias en la formulación y evaluación de proyectos para obtener financiamiento distinto al presupuesto ordinario.
- 9.3. Identificará áreas de oportunidad en las que actuará para generar ingresos complementarios a su presupuesto ordinario.

5. GRANDES ESTRATEGIAS

Diferenciación

Explotar el núcleo de competencias y capacidades peculiares de la UNA, que conducen a percibirla como única en el sector de Educación Superior y con amplias posibilidades de innovar en procesos, productos y servicios dentro de su área de actividad:

- 1° institución de EAD del tipo unimodal, de gran escala en términos de su cobertura nacional y con una población estudiantil masiva y dispersa geográficamente;
- 2° institución que ofrece educación permanente, abierta y a distancia utilizando una variedad de medios tecnológicos;
- 3° institución con alcance nacional, pertinencia regional y vocación internacionalista desde su creación.

Focalización

Atender de manera efectiva y comprometida las necesidades de aquellos grupos específicos a los que sólo una universidad como la UNA puede servir en razón de su vocación democratizadora y por su modalidad de estudios:

- 1° trabajadores a tiempo completo o parcial,
- 2° amas de casa;
- 3° personas pertenecientes a sectores tradicionalmente excluidos del sistema educativo: indígena, penitenciario, discapacitados, hospitalizados, rurales y de fronteras;
- 4° empleados del Estado que laboran tanto en instituciones de alcance nacional como en el exterior.

Apalancamiento

Anclar en los recursos propios –experiencia, tradición, iniciativas, personal– y en los de otros, por la vía de la cooperación –alianzas estratégicas–, para ampliar la cobertura y la calidad del servicio educativo de manera sostenible.

6. PROSPECTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se identifican las acciones que continúan en el desarrollo del **Plan Estratégico** de la UNA:

- Priorizar las **Iniciativas Estratégicas** haciendo uso de alguno de los métodos disponibles para ello.
- Formular el **Plan Táctico** que tiene como propósito programar las **Iniciativas Estratégicas** en un plazo de cinco años. Proporciona el marco para la formulación de proyectos específicos que contribuyen al cumplimiento de la **Misión** y a alcanzar la **Visión** de la Institución¹.
- Construir un conjunto de **Indicadores Estratégicos** para evaluar el desarrollo del **Plan Estratégico** y orientar la toma de decisiones institucionales.

¹ Potella, M. (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. FEDUPEL: Caracas

