

# EL SERVICIO BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO ANTE LA CALIDAD, LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ACREDITACIÓN

Monagas M, Eva

Dirección General de Biblioteca Central, Vicerrectorado Académico, Universidad de Carabobo  
e-mail: emonagas@uc.edu.ve

**Resumen:** Las instituciones de educación superior están adoptando modelos para ajustarse a las tendencias mundiales que buscan elevar los estándares de calidad educativa y para enfocarse en dar respuesta, que se mantiene como tarea pendiente, a los principales desafíos establecidos con sus sociedades: erradicación de la pobreza, desarrollo sostenible y educación para todos. La Universidad de Carabobo se ha fijado compromisos para dar respuesta a estas tendencias de calidad educativa en educación superior. Sin embargo, para el logro de los propósitos las estructuras de la institución, y entre éstas el servicio bibliotecario, deben elaborar sus planificaciones entendiendo las necesidades de los usuarios y la sociedad, adaptando sus procesos y ejecutando las acciones que realmente eleven los estándares de calidad educativa. Este trabajo comprende la propuesta de mapa estratégico para avanzar en calidad, internacionalización y acreditación en el servicio de biblioteca de la Universidad de Carabobo.

**Palabras clave:** Biblioteca, mapa estratégico, calidad, internacionalización.

## THE SERVICE OF THE UNIVERSITY LIBRARIAN TO THE QUALITY CARABOBO, INTERNATIONALIZATION AND ACCREDITATION

**Abstract:** Higher Education institutions are adopting models just to adjust to global trends that pursue to raise the quality standards in education, and they are focusing to give response, which is still a standby task, to the major challenges established in their societies: poverty eradication, sustainable development and education for everyone. The Carabobo University has made commitments to address these trends in educational quality in higher education. However, to achieve the purposes, the institution structures, and the library service should develop their planning by understanding both needs, those of the users and those of the society, adapting their processes and implementing actions that could really raise the quality standards of education. This work includes the strategic map proposal to advance in quality, internationalization and accreditation of library service on the Carabobo University.

**Key words:** Library, strategic map, quality, internationalization.

### INTRODUCCIÓN

Las tendencias mundiales en educación superior están ampliamente desarrolladas y promulgadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desde el Congreso Mundial de Educación Superior (Francia, 1998) hasta el más reciente Congreso Mundial de Educación Superior (Francia, 2009).

Algunas respuestas y aprendizajes se han alcanzado de la masificación, la movilidad social, nuevas formas de financiamiento para las instituciones de enseñanza superior, así como la disminución global de los niveles académicos tal como tradicionalmente son medidos [1].

Por su parte, en la Conferencia Regional de Educación Superior (Colombia, 2008) América Latina también discutió si las instituciones de educación superior realmente satisfacen las expectativas de generar cambio y progreso en sus sociedades, si contribuyen a construir sociedades de conocimiento o si están impulsando el desarrollo sostenible en el contexto nacional e internacional [2].

La Declaración de Cartagena consolida líneas de acción en educación superior para enfrentar los desafíos y retos, y advierte que "de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de América Latina y el Caribe con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman" [3].

En Venezuela, los proyectos de gestión publicados en el portal oficial del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior [4] comprenden:

1. Sistema de Seguimiento, Inspección y Control de Obras. Para control y seguimiento de obras, por parte de funcionarios involucrados, de planta física de Alma Mater del Ministerio.
2. Redes Académicas Regionales de Cooperación. Establecimiento de comisión organizadora integrada por ocho instituciones de educación superior (IES: UCV, USB, UMC, UNA, IUT Región Capital, CUC, CULTCA) para el diseño y establecimiento de un Instrumento de Caracterización para IES pertenecientes a la Región.
3. Modernización de los institutos Universitarios de Tecnología y de las Escuelas Técnicas.
4. Fondos Zamoranos Universitarios que consiste en un sistema de relaciones académicas-comunitarias, de orientación socio-productiva y cultural para fomentar la Producción Agroalimentaria y contribuir con los planes de desarrollo rural y de seguridad alimentaria del Estado.
5. Actualización de las universidades para la Pertinencia Social. El proyecto comprende capacitación docente, rediseño de programas académicos, articulación con otros centros educativos y aportes de dotación e infraestructura para proyectos de pertinencia.
6. Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior. Comprende la creación del programa nacional de orientación, la modificación de los sistemas de admisión, ayuda al rendimiento estudiantil, racionalización del sistema de apoyo, medición de la calidad y la equidad, el sistema de evaluación institucional y la acreditación, ampliación de matrícula, adecuación de postgrados, fortalecimiento institucional, de los servicios de biblioteca, de los servicios de apoyo académico y salas de computación.
7. Proyecto Contraloría Social Estudiantil. Plantea la formación permanente de estudiantes de las Instituciones Oficiales de Educación Superior en la elaboración, seguimiento de la ejecución, evaluación y control de los presupuestos, como una manera de ejercer la Contraloría Social dentro del ámbito universitario.

En la Universidad de Carabobo, las autoridades electas en el pasado proceso de noviembre 2008 incorporaron

en su plan de gestión "Acción UC" [5] líneas estratégicas que comprenden aspectos de: a) ética, autonomía, responsabilidad, b) pertinencia, c) calidad, d) internacionalización, entre otros.

De esta manera, tanto el órgano que rige las políticas educativas del país como la institución introducen el tema de la internacionalización, la calidad y la acreditación y se alinean con algunas tendencias mundiales y regionales en educación superior.

En este caso el servicio de biblioteca inicia la planificación de las acciones futuras, apoyado en el conocimiento del alcance de estos conceptos, para el logro de los objetivos planteados para la institución.

Para enfocar las acciones hacia este fin esta investigación se orienta hacia el desarrollo del plan estratégico y el mapa estratégico de la dependencia.

## CONCEPTOS BÁSICOS

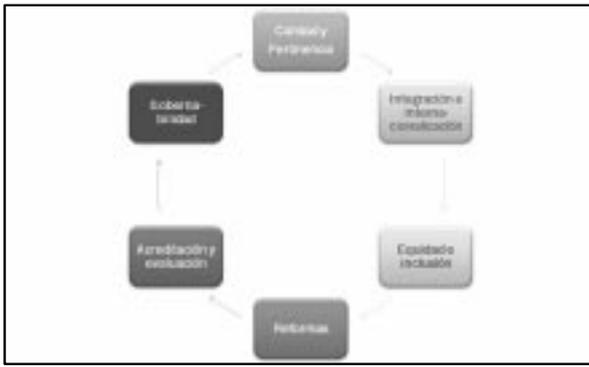
Los conceptos y teorías referidas a este trabajo comprenden dos áreas básicas: las referidas a los modelos y tendencias en educación superior y las referidas a planificación estratégica, cuadro de mando integral y mapa estratégico.

### Modelos y Tendencias en Educación Superior

Los modelos y tendencias mundiales en educación superior se resumen en la figura 1.

En este caso, las tendencias mundiales en educación superior [2] se orientan hacia la conformación de políticas y planes para:

- El mejoramiento de la calidad de las instituciones y programas educativos.
- La integración e internacionalización en el marco del respeto a la diversidad cultural.
- La equidad e inclusión de todos los sectores vivos de las sociedades en la educación superior.
- La reforma de las estructuras organizacionales del sector educativo para favorecer los fines y propósitos.
- La acreditación y la evaluación que permitan informar el cumplimiento de los estándares de calidad de las instituciones pertenecientes a una red o sociedad de conocimiento.
- La gobernabilidad y consolidación de las instituciones.



**Figura 1. Tendencias mundiales en educación superior**

A continuación se presentan conceptos y aspectos de interés respecto a la calidad, la internacionalización y la acreditación en la educación superior, necesarios para formular los principios de las acciones requeridas para el plan estratégico y el mapa estratégico del servicio de biblioteca.

La calidad:

La calidad en la educación superior se fundamenta en el compromiso con la formación de ciudadanos y profesionales con cualidades necesarias para la construcción de sociedades democráticas y desarrolladas, que puedan generar avances tecnológicos en armonía con la memoria, la cultura y las identidades nacionales en el respeto a la pluralidad.

La calidad "requiere que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aun cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales" [2].

La internacionalización:

En la educación superior la internacionalización es la respuesta transformadora del mundo académico ante la globalización, en la cual las relaciones internacionales, a favor de la construcción de la sociedad del conocimiento, se apoyan en espacios de integración para la cooperación internacional tales como la convalidación de títulos y grados mediante acuerdos de convalidación promovidos por la UNESCO, sociedades en redes, redes universitarias, redes de disciplinas, redes docentes y procesos de convergencia.

Las claves de la internacionalización son: cooperación, bien y servicio público, globalización y sociedad del

conocimiento, convalidación y reconocimiento de estudios, diálogo cultural y alianza de civilizaciones.

La acreditación:

La acreditación, que involucra el proceso de control y garantía de la calidad, que un programa o institución cumplan los estándares mínimos aceptables, requiere la diversificación de modelos, así como la promoción de armonización de los criterios para que sean aprovechados como mecanismos de homologación internacional.

La acreditación en la educación superior es una forma de regulación que garantiza que las universidades cumplan con una serie de criterios, que pueden aplicarse al conjunto de la institución o a los programas académicos, para luego presentar los resultados a la sociedad.

### **Planificación estratégica, cuadro de mando integral y mapa estratégico**

La planificación estratégica consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios, que emplean los administradores para crear un curso estratégico que se traduce en acciones coordinadas para el logro de los objetivos institucionales [6].

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión administrativa, desarrollada por Norton y Kaplan, que permite revisar el avance de la estrategia fundamentado en alinear los objetivos de la organización con los objetivos de los empleados [7]. Esto es así, ya que la gestión se organiza en cuatro perspectivas: mejora del desempeño de los trabajadores, mejora de los procesos, clientes más satisfechos y mejora de los resultados institucionales.

Cuando se utiliza el cuadro de mando integral, el mapa estratégico establece las relaciones causales entre los objetivos/acciones ubicados en cada una de las perspectivas [8].

El mapa estratégico es la representación gráfica en la cual se observa cómo son las relaciones que existen entre el logro de los objetivos institucionales con el logro de las metas en las cuatro perspectivas del modelo.

En el caso de instituciones públicas, donde no es el interés el éxito financiero, la perspectiva de los clientes puede tener la misma importancia que la perspectiva institucional.

En este caso, el alcance de la visión institucional para satisfacer los clientes y satisfacer las expectativas de los proveedores de recursos financieros se soportan en la mejora de los procesos internos. Sin embargo, agregar valor a los procesos internos se logra mediante estrategias aplicadas al capital humano y estructural que busca el desarrollo de capacidades y crecimiento de los empleados.

## **METODOLOGÍA**

Para desarrollar el plan estratégico y el mapa estratégico con el fin de orientar el servicio de biblioteca de la Universidad de Carabobo hacia la calidad, la internacionalización y la acreditación implantando las acciones requeridas en los procesos, se sigue la metodología de las cinco tareas de la planificación estratégica [6] que consiste en:

- Tarea 1: desarrollar la visión de lo que será la organización.
- Tarea 2: determinar los objetivos enfocados a consolidar una propuesta de valor a los clientes usando cuadro de mando integral.
- Tarea 3: crear el mapa estratégico y el plan de acción.
- Tarea 4: poner en práctica el plan de acción.
- Tarea 5: evaluar el desempeño.

Esta metodología se selecciona por plantearse en pasos simples. Permite enfocar los aspectos básicos para el análisis de la situación diagnóstica y del entorno y su influencia en la determinación de las acciones de plan.

En este caso, simplifica y organiza los requerimientos de información base. Igualmente, la información queda documentada y disponible en la dependencia para la investigación interna o para la consolidación de estrategias nacionales en bibliotecas de educación superior.

Este artículo comprende el desarrollo de las tareas 1, 2 y 3 ya que corresponden a la planificación de la dependencia para el período 2009-2012.

### **Tarea 1**

Para consolidar la tarea 1 se verifican los siguientes aspectos: a) plan institucional, y b) tendencias nacionales e internacionales en bibliotecas académicas para instituciones de educación superior. De esta manera se consolidan los enunciados de visión, misión y valores.

### **Tarea 2**

Para completar lo requerido en la tarea 2, se requiere consolidar los siguientes aspectos:

- Propuesta de valor.
- Cuadro de mando.

Propuesta de valor

Para consolidar la propuesta de valor se requiere el levantamiento de información diagnóstica mediante cualquier herramienta validada como FODA o instrumentos de recolección de información que respondan a las siguientes interrogantes: qué necesita la comunidad universitaria del servicio de bibliotecas?, cuáles son los productos, los servicios y las relaciones que desean que desarrollemos?

En este caso, la herramienta para recolectar la información diagnóstica fue determinada por instrumentos de recolección de datos cuantitativos que compila requerimientos de estudiantes, docentes e investigadores para cada facultad.

Esta información fue levantada por tres (3) profesionales y un (1) técnico superior universitario de las Oficina Sectorial de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y Servicio Bibliotecario directamente en las bibliotecas o a través de los programas de formación a los usuarios.

La información se organizó de la siguiente manera:

1. Clientes: Quiénes son nuestros clientes y usuarios del sistema? Cuáles son sus características y preferencias?
2. Productos: qué productos requieren nuestros clientes para elevarse a niveles de internacionalización?
3. Servicios: cuáles son los servicios que desean que desarrollemos para consolidar un servicio de calidad y satisfacer sus necesidades?
4. Relaciones: cuáles son las relaciones que desean que desarrollemos para mejorar la calidad y alcanzar niveles de internacionalización?
5. Mezcla: qué mezcla de productos/ servicios/ relaciones debemos ofrecer para satisfacer las necesidades de los clientes?

### Tarea 3

Para conformar el mapa estratégico se identifican las relaciones causales entre los objetivos/acciones de cada perspectiva tal como se indicó en la sección de conceptos básicos.

En el caso de instituciones públicas, la perspectiva financiera tiene la misma importancia estratégica que la perspectiva de los clientes por lo cual en el mapa estratégico ambas se alinean para alcance de las metas institucionales de acuerdo a la figura 3.

El plan de acciones se desarrolla por líneas de acciones asociadas a proyectos. Para determinar los tiempos y subacciones específicas se utiliza la herramienta computacional Microsoft Project®.

### Figura 2. Formato de Propuesta de Valor

Con estas respuestas se consolida la Propuesta de valor en un formato según la figura 2.

#### Cuadro de mando integral

Para consolidar el cuadro de mando se respondieron interrogantes por cada perspectiva. Las perspectivas a considerar para alinear las acciones a la visión y misión estratégicas son la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional [7].

**Perspectiva Financiera:** quienes son nuestros proveedores de recursos económicos?, qué esperan de nosotros?, cuántos son los recursos financieros requeridos para planes y objetivos?

**Perspectiva de los clientes:** quiénes son nuestros clientes?, Qué esperan de nosotros?

**Perspectiva de los procesos:** para satisfacer a nuestros clientes, a nuestros proveedores financieros y cumplir con nuestra misión y visión: ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes? Qué debe mejorarse en las relaciones con el entorno? Qué debe mejorarse en la gestión de las operaciones? Qué debe mejorarse en la atención y soporte a los usuarios? Cuáles sistemas deben ser desarrollados y qué debe mejorar el mantenimiento? Qué debe mejorarse en la gestión y control? Qué debemos innovar?

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Qué debe mejorar el capital humano, el capital comunicacional y el capital organizacional? Cuáles son las habilidades, conocimientos y valores que deben tener nuestros trabajadores? Cuál es la infraestructura tecnológica y las aplicaciones que debe disponer el personal para dar respuesta excelente? Cuáles son los estándares de cultura, liderazgo, trabajo en equipo y clima organizacional que debemos alcanzar?

Con esta información se definen los objetivos por cada perspectiva para consolidar el cuadro de mando integral y definir los indicadores de gestión.



Figura 3. Mapa Estratégico

Se presenta hasta el mapa estratégico debido a que lo que se pretende responder es qué acciones serán acometidas para alcanzar la internacionalización, la calidad y la acreditación desde los aportes del servicio bibliotecario a la institución.

### RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada tarea desarrollada.

Resultados de la tarea 1:

**Visión:** Ser reconocidos como el mejor sistema de Información Académica para la docencia, la investigación y la extensión en el marco de los principios de calidad e internacionalización.

**Misión:** Desarrollar las más importantes colecciones y servicios que den sustento a los programas académicos

de pregrado y postgrado de la Universidad de Carabobo, a fin de formar ciudadanos profesionales integrales que contribuyan con el desarrollo del país y la proyección de la Universidad de Carabobo, a nivel nacional e internacional, como una institución de alto prestigio académico.

Valores: honestidad, justicia y equidad, ética, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, excelencia, vocación de servicio.

Resultados de la tarea 2:

1. Clientes: Docentes e investigadores (edad promedio 46 años, alto nivel de grados académicos, nivel socioeconómico C y B, habilidades para uso de las TIC's: alto en facultades tecnológicas, medio-bajo en resto de facultades); estudiantes (rango de edad: 17 a 27 años, bachillerato culminado, nivel socioeconómico promedio C, buenas habilidades en el uso de TIC's); público general e instituciones
2. Productos: Bases de datos de alto impacto (Science Direct, IEEE, ASTM, ACS, IOF, Web Of Science, Thomson Gale, e-brary, e-libro), textos actualizados en biblioteca y recomendados por los docentes, revistas vivas en bibliotecas de alto impacto, acceso a colecciones de otras universidades e institutos, sistemas de gestión de recursos (humanos, financieros, materiales), sistemas de toma de decisiones (indicadores, BSC, otros).
3. Servicios: cumplimiento del horario de atención con aumento en horas de servicio en épocas de exámenes, catálogos y servicios On line, acceso a los sistemas de información científica y humanística, servicios estudiantiles (Solvencias On line, afiliados a carnet inteligente, estatus de morosidad On line, etc.), facilidad y asistencia en la recuperación de la información académica, servicios de formación a los usuarios, tarifas por servicios homogéneas en toda la UC, acceso a colecciones por servicios de estantería abierta, servicios aprobados por la AL de fotocopias y cafetería, gestión de servicios, mejoramiento de los tiempos de respuesta, servicios a la comunidad.
4. Relaciones: soporte inmediato y garantizado a las necesidades de los estudiantes, respeto por los acuerdos y fechas límite, atención agradable y empatía, atención personalizada a docentes e investigadores, atención telefónica, base

normativa, integración de sistemas y soluciones corporativas e integrales a todo el sistema.

5. Mezcla: a) Biblioteca presencial con colecciones actualizadas y con condiciones de infraestructura para la concentración, estudio y con salas de reuniones separadas para estudio en grupos para el acceso a los sistemas de información científica y humanística; b) Biblioteca digital y virtual en plataforma tecnológica actualizada (facilidad en la recuperación de la información, alta velocidad, disponible 24 horas, alta calidad de información, seguridad, confiabilidad, bases de datos de alto impacto, textos electrónicos, soporte inmediato y garantizado a sus requerimientos de información y/o alternativas); c) sistemas de formación a usuarios en educación presencial (biblioteca presencial) y en e-Learning (biblioteca digital y virtual); d) Servicios estudiantiles (solvencias On line, servicios afiliados a Carnet inteligente, recomendaciones bibliográficas por cátedra On line, etc.); e) sistemas de Gestión de recursos (humanos, financieros, materiales); f) sistema de Información para la toma de decisiones (indicadores, BSC, Benchmarking, otros); g) fortalecer imagen normalizadora, integradora, moderna y con capacidad de adaptación; h) mejorar la credibilidad del desempeño y fortalecer la imagen.

Objetivos/acciones de la perspectiva financiera:

- Consolidación del presupuesto de Biblioteca según pauta CNU y tendencias internacionales.
- Consolidación de parámetros de eficiencia administrativa mejorando la relación de cargos de bibliotecas vs cargos de bibliotecas realmente desempeñando funciones en las bibliotecas.
- Expandir el financiamiento no gubernamental a través de proyectos LOCTI y de los convenios establecidos por la Dirección de Relaciones Interinstitucionales.
- Maximizar la relación costo-beneficio en compras de biblioteca.

Objetivos/acciones de la perspectiva de los clientes:

- Desarrollo de los productos.
- Desarrollo de los servicios.
- Desarrollo de las relaciones.
- Desarrollo de la mezcla de productos/ servicios/ relaciones.

#### Objetivos/acciones de la perspectiva de los procesos:

- Consolidación de los procesos administrativos del sistema bibliotecario para la optimización y disminución de los tiempos de respuesta.
- Desarrollo de normas, políticas y procedimientos en bibliotecas académicas para el ordenamiento y regulación de los servicios. Estas con enfoque de aplicación a nivel nacional.
- Contribuir a la creación de un sistema nacional de acreditación de los sistemas bibliotecarios con el apoyo a la Asociación Nacional de Directores de Bibliotecas del Sector Académico y de Investigación (ANABISAI).
- Implementación de estrategias gerenciales de Balance Score Card, Libqual+, benchmarking y aplicación de normas internacionales en el Sistema Bibliotecario de la Universidad de Carabobo para alcanzar acreditaciones internacionales.

#### Objetivos/acciones de la perspectiva aprendizaje y crecimiento:

- Consolidación del perfil del trabajador del Sistema Bibliotecario según cargos y competencias basado en estrategias de gestión del conocimiento con la auditoría del nivel de capital humano para el aumento del nivel de profesionalización. Capital humano.
- Conformación y presentación de nuevos indicadores de gestión y calidad para servicios bibliotecarios y su influencia en los indicadores de ciencia y tecnología. Capital de la información.
- Desarrollo del Plan de comunicaciones corporativas e imagen de la nueva Dirección.
- Conformación y presentación de marco histórico de la investigación en la Universidad de Carabobo recopilando la información de diez (10) años. Capital de la información.
- Desarrollo de una cultura organizacional basada en los valores definidos donde se refuerce la calidad del servicio a los usuarios, la calidad de las comunicaciones, el trabajo en equipo y el clima motivador. Capital organizacional.
- Alineación estructural y funcional para el aumento del nivel de tecnificación de los resultados. Capital Organizacional.

#### Resultados de la tarea 3

El mapa estratégico con las relaciones causales se presenta en la figura 4. En la misma, se indica cómo se soportan los objetivos desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva de los clientes e institucional considerando el modelo para instituciones públicas.

En este caso, para sostener la visión de la dependencia de "ser reconocidos como el mejor sistema de información académica para la docencia, la investigación y la extensión de principios de calidad e internacionalización" se requiere en forma general:

- Consolidar un equipo de trabajo seleccionado con el perfil requerido para las funciones a desempeñar o capacitar el existente alcance de las competencias requeridas.
- Implantar sistemas de gestión basada en las tecnologías de información y comunicación (TIC's).
- Consolidar la estructura aprobada según manual de organización y ajustar las comunicaciones a favor de trabajo en equipo hacia el cliente.
- Desarrollar políticas, reglamentos, normas y procedimientos para mejorar los procesos e implantar indicadores de gestión enfocando al alcance de los estándares internacionales.
- Implantar controles de procesos basados en la tecnologías de información y comunicación (TIC's).
- Consolidar convenios y alianzas con otros proveedores de información académica.
- Consolidar el presupuesto requerido para sostener las compras de los productos de información.
- Consolidar espacios físicos y virtuales de bibliotecas con la procura de los productos, servicios y relaciones que demandan los usuarios.



**Figura 4. Mapa Estratégico de la Dirección General de Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo para el período 2009-2012.**

## CONCLUSIONES

El análisis de la información y los resultados de construir el mapa estratégico respondiendo a las interrogantes planteadas en la metodología, indica que el sistema bibliotecario de la Universidad de Carabobo deberá realizar ajustes en procesos medulares para la compra de productos, desarrollo de servicios y atención a los usuarios, por lo que enfrenta grandes retos futuros para apoyar a la institución en los aspectos de la calidad, la internacionalización y la acreditación.

Con este trabajo se consolidan el mapa estratégico, las líneas de acción, los objetivos, las metas e indicadores de gestión para posicionar el sistema bibliotecario de la Universidad de Carabobo en un lugar cómodo para enfrentar mediciones de calidad, evaluaciones y acreditaciones y ofrecer a la comunidad información científica de alto impacto, de tal forma que le facilite a la institución ingresar a redes o sociedades de conocimiento para la internacionalización.

Las acciones/objetivos resultados de los análisis de la información muestran que será necesario hacer modificaciones profundas en procesos y estructura que pueden estar amenazados por posiciones conservadoras, falta de una cultura de la cooperación

académica, percepción de imposición de directrices y resistencia a los cambios requeridos.

Los aspectos más sensibles para lograr la satisfacción de los usuarios se sustentan en las formas de atención, las cuales deberán ser revisadas y ajustadas a corto plazo, a pesar de que la estructura organizacional no está alineada con las directrices estratégicas.

Para dar cobertura a los riesgos se propone acompañar las acciones con un Plan de comunicación e información que permita ofrecer respuestas a los sectores que hacen vida en la institución.

## REFERENCIAS

- [1] Altbach, P-Reisberg, L-Rumbley, L. (2009). Tras la pista de una revolución académica: informe sobre las tendencias actuales para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Paris, Francia. Documento Obtenido en la Red Mundial en fecha 30/09/2009, Disponible en el sitio <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183168s.pdf>
- [2] Tünnermann, C (2008). La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la

Conferencia Mundial de 1998. IESLAC, UNESCO. Cali, Colombia.

[3] Declaración de Cartagena. Conferencia Regional de Educación Superior 2008, Cartagena, Colombia. Obtenido en la Red Mundial en fecha 28/06/2008, Disponible en el sitio <http://www.iesalc.unesco.org.ve>.

[4] Proyectos de Gestión. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Obtenido en la Red Mundial en fecha 29/09/2009, Disponible en el sitio <http://www.mes.gov.ve/mes/proyecto.php>.

[5] Divo, J-Rojas, U-Ferreira, J-Aure, P (2008). Acción UC por la universidad que tú quieres. Boletín informativo. Valencia, Venezuela.

[6] Thompson, A-Strickland, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos. Undécima edición (11a). McGraw Hill. D.F., México.

[7] Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Editorial: Díaz de Santos. Madrid, España.

[8] Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera Edición. Pearson - Prentice Hall, IESA Gerencia y Liderazgo responsable. Naucalpan de Juárez, México.

Fecha de recepción: 30 de enero de 2009

Fecha de aceptación: 1 de abril de 2009