



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

**PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO
2002 – 2014**

Octubre 2001

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	2
PRINCIPIOS RECTORES	3
VALORES DE NUESTRA COMUNIDAD	5
VISIÓN DE FUTURO	7
AREAS ESTRATÉGICAS, DIRECTRICES ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
ÁREA ESTRATÉGICA A: CURRÍCULUM, APRENDIZAJE, ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	9
<i>Directriz estratégica A.1: Evaluar, actualizar permanentemente y acreditar los programas docentes</i>	9
<i>Directriz estratégica A.2: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje</i>	10
<i>Directriz estratégica A.3: Fortalecer el postgrado</i>	10
<i>Directriz estratégica A.4: Aplicar criterios que favorezcan la equidad y justicia social en el ingreso y permanencia de los estudiantes en la USB</i>	11
<i>Directriz estratégica A.5: Impulsar la formación y actualización docente</i>	12
ÁREA ESTRATÉGICA B: INVESTIGACIÓN	13
<i>Directriz estratégica B.1: Investigar para generar, divulgar y aplicar el conocimiento</i>	13
<i>Directriz estratégica B.2: Consolidar la actividad de creación, investigación y desarrollo</i>	13
ÁREA ESTRATÉGICA C: EXTENSIÓN	14
<i>Directriz estratégica C.1: Promover esquemas de cooperación para el desarrollo</i>	14
<i>Directriz estratégica C.2: Implementar la cooperación para el desarrollo</i>	14
ÁREA ESTRATÉGICA D: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	15
<i>Directriz estratégica D.1: Rescatar la mística, arraigo y pertenencia a la USB</i>	15
<i>Directriz estratégica D.2: Mejorar la calidad de vida e integrar a la comunidad</i>	15
<i>Directriz estratégica D.3: Administrar eficientemente el recurso humano</i>	16
ÁREA ESTRATÉGICA E: VISIÓN SISTÉMICA DE LA UNIVERSIDAD	17
<i>Directriz estratégica E.1: Planificar, ejecutar y rendir cuentas</i>	17
ÁREA ESTRATÉGICA F: SUSTENTABILIDAD FINANCIERA	18
<i>Directriz estratégica F.1: Planificar lo financiero</i>	18
<i>Directriz estratégica F.2: Optimizar los proyectos y servicios</i>	18
<i>Directriz estratégica F.3: Actualizar la administración universitaria</i>	19
<i>Directriz estratégica F.4: Procurar fuentes alternas de financiamiento</i>	19
<i>Directriz estratégica F.5: Promover la participación en las políticas financieras del Estado</i>	19

ÁREA ESTRATÉGICA G: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	20
<i>Directriz estratégica G.1: Interconectar a la Universidad y a su comunidad para favorecer una mejor comunicación interna</i>	20
<i>Directriz estratégica G.2: Actualizar y apoyar el software y el hardware</i>	20
<i>Directriz estratégica G.3: Desarrollar, implantar y mantener sistemas de información</i>	21
ÁREA ESTRATÉGICA H: INFRAESTRUCTURA DE VANGUARDIA	22
<i>Directriz estratégica H.1: Fortalecer y mantener la infraestructura de apoyo</i>	22
PLAN ESPECIAL	23
<i>Situación coyuntural de la Sede del Litoral</i>	23
<i>Área organizacional</i>	23
<i>Área académica</i>	23
<i>Área de infraestructura y logística</i>	23
<i>Área financiera</i>	24
<i>Área de recursos humanos</i>	24

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo que se presenta a continuación es el producto de un esfuerzo colectivo en el que ha participado un gran número de personas representativas de la comunidad de la Universidad Simón Bolívar, identificadas y comprometidas plenamente y de manera responsable con su institución.

Para conformar este documento se ha partido de diagnósticos y planes operativos previos de la Comisión de Planificación (1994-1997), de la agenda de cambios y las proposiciones de los equipos estratégicos del proceso de reingeniería y de las políticas del Vice-Ministerio de Educación Superior. Un proceso de discusión y validación con distintas instancias de la Universidad, permitió enriquecerlo con otros aportes igualmente significativos. En la elaboración y revisión de este documento participaron los Puntos Focales* y la Oficina Técnica de la Comisión de Planificación y Desarrollo.

Este plan busca establecer las bases para un desarrollo a largo plazo, que trascienda el marco circunstancial de las gestiones rectorales. Las áreas estratégicas, directrices estratégicas y objetivos estratégicos propuestos no pretenden ser más que una herramienta que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones en los próximos años, en todos los niveles de la organización, y una guía para operacionalizar, ejecutar y evaluar el Plan de Gestión 2002-2005 del equipo rectoral que comenzó su gestión en julio de 2001.

* Se entiende como Puntos Focales un grupo de seis personas, designadas en febrero 2001 por las autoridades a propuesta del Director de la Comisión de Planificación y Desarrollo, que sirven de enlace entre esta Comisión y cada una de las siguientes áreas: organizacional, académica, recursos humanos, infraestructura y logística, tecnología de información y finanzas, en todo lo referente a la promoción de la acción planificadora, la integración y alineación de los planes con la visión establecida, y el seguimiento de sus respectivas áreas.

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

La Universidad Simón Bolívar es una comunidad académica, innovadora, participativa, productiva y plural, en permanente aprendizaje y desarrollo, y comprometida con la excelencia, cuya misión fundamental es contribuir significativamente con:

- La formación - sustentada en valores éticos - de ciudadanos libres, líderes emprendedores, de alta calidad profesional y humana, orientados hacia la creatividad, la innovación, la producción, la sensibilidad y la solidaridad social;
- La búsqueda y transmisión universal del saber, la generación, difusión y aplicación del conocimiento; dentro de un foro libre, abierto y crítico;
- La transferencia directa de su labor investigativa, académica, creativa y productiva, a manera de soluciones y respuestas a las necesidades y demandas de la sociedad, a cuyo servicio se encuentra, en pos de un mundo mejor.

La Universidad entiende esta misión como su particular manera de participar activamente en el logro de una sociedad más justa, y de promover el desarrollo armónico y sustentable de sus dimensiones sociales, políticas, culturales y económicas.

PRINCIPIOS RECTORES

1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad académica, integrada por profesores y estudiantes que dedican su trabajo intelectual a la libre búsqueda de la verdad, a la creación y difusión del conocimiento, representado por la ciencia y las humanidades, y al cultivo de los valores trascendentales del hombre. La Universidad está al servicio de la nación y le corresponde colaborar en la orientación del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
2. La Universidad tiene como misión fundamental procurar la formación integral de sus estudiantes a fin de garantizar un egresado con competencia profesional y sensibilidad social. La formación integral se define como un proceso educativo continuo que, partiendo de una concepción amplia del ser humano, procura el desarrollo armónico de sus diversas capacidades en favor del bien común. De esta manera, la Universidad se propone que sus estudiantes perciban el desarrollo científico y tecnológico en el ámbito del proceso social y económico que lo ha hecho posible, del ambiente natural que modifica y de las consecuencias humanas que comporta.
3. La Universidad requiere de su personal académico la ejecución de actividades de investigación y desarrollo, a fin de garantizar la actualización integral de los profesores. Por ello fomenta y realiza actividades de investigación y desarrollo orientadas hacia la generación del conocimiento, tanto básico como aplicado, hacia la proposición de soluciones novedosas en el marco del desarrollo integral del país y hacia la formación y actualización de profesores y estudiantes en las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes.
4. La extensión tendrá como misión promover la elevación cultural del país, la actualización y perfeccionamiento de profesionales y técnicos, el desarrollo social y económico de la comunidad y la cooperación con el sector productivo de bienes y servicios. Para el desarrollo de tales actividades la Universidad creará las estructuras necesarias y podrá asociarse con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. En estos casos se garantizará que los objetivos en cada asociación contribuyan al fortalecimiento de la esencia y valores académicos de la Universidad, así como su consolidación patrimonial.
5. La libertad académica y el ejercicio del principio ordenador de los méritos académicos exigen, para su cabal desarrollo y funcionamiento, la autonomía de la Universidad.

Esta autonomía se entiende como:

- a. Autonomía académica, para planificar, organizar y ejecutar los programas docentes, de investigación y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- b. Autonomía organizativa, en virtud de la cual dictará sus normas internas.
- c. Autonomía patrimonial y financiera que le permitirá administrar su patrimonio.
- d. Autonomía administrativa, para nombrar su personal académico y para la escogencia y designación de sus autoridades.

Tal autonomía representa al mismo tiempo un compromiso ineludible con la sociedad y el Estado, en el sentido de rendir cuentas de su actuación, desempeño y administración de los recursos asignados, en términos del cumplimiento de sus esenciales fines y de los criterios y parámetros establecidos por la Constitución y las leyes.

6. La Universidad, por su naturaleza, funcionamiento y estructuras, es una institución ordenada de acuerdo con los méritos acumulados por sus integrantes - meritocracia. De allí que la jerarquía universitaria, en sus distintos niveles, atenderá a tales valores.
7. Los sistemas de admisión y promoción de los estudiantes; de selección, ubicación y ascenso del personal académico, y de escogencia y designación de las autoridades estarán basados exclusivamente en mecanismos y modalidades evaluativas de los méritos correspondientes a los integrantes y niveles de la comunidad académica.
8. La Universidad tiene un carácter eminentemente experimental, con una estructura dinámica adaptable al ensayo de nuevas orientaciones en la formación integral de los estudiantes, la investigación, el desarrollo tecnológico, la extensión, la administración y el financiamiento. Su organización, planes y programas estarán sometidos a permanente evaluación.
9. La estructura matricial ha demostrado propiciar y promover la flexibilidad operativa de la Universidad, el trabajo interdisciplinario de profesores y alumnos y la eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales. Por lo anterior, se mantiene la vigencia de la estructura organizativa basada en departamentos como entes ejecutores de los programas académicos, de las coordinaciones docentes y de investigación como dependencias encargadas de la planificación, coordinación y evaluación de tales programas y de los laboratorios como unidades de apoyo a la docencia y a la investigación.
10. Se reconoce la existencia de sedes universitarias que atenderán programas académicos específicos con sus propias características y modalidades, siempre dentro de la misma misión, visión, política y reglamentación de la Universidad Simón Bolívar, con la adecuada representatividad y descentralización operativa, que asegure la consecución de sus objetivos plasmados en el Plan Maestro y el Plan de Desarrollo.
11. A fin de garantizar la libertad académica y la vigencia de los principios meritorios en el seno de la comunidad universitaria, los procesos de escogencia o selección de las autoridades propiciarán la libre expresión de las opiniones de la comunidad académica y permitirán la estricta escogencia meritoria de las autoridades mediante la activa participación de los miembros de dicha comunidad.
12. La selección de las autoridades rectorales con base en méritos se sustentará en un sistema de elección, mientras que la designación de los responsables de las unidades académicas y administrativas será hecha por el Rector, de acuerdo con las normas de valoración de méritos institucionales aprobadas por el Consejo Directivo y previstas en la reglamentación de la Universidad.

VALORES DE NUESTRA COMUNIDAD

La búsqueda de la excelencia y el espíritu de superación, lo cual reflejamos en nuestro espíritu emprendedor, en nuestra actitud innovadora y abierta al cambio, en la búsqueda permanente de la superación de nuestros logros, en nuestro compromiso de mejorar continua y sistemáticamente la calidad de nuestros procesos de enseñanza y aprendizaje, en el valor que le damos al logro de las metas y a la productividad, en la continua actualización académica, profesional y tecnológica y en general, en la procura de las condiciones necesarias para fomentar y mantener la excelencia en todas las actividades del quehacer de nuestra Universidad.

Nuestra capacidad de autoevaluación y autocrítica, que nos permite y predispone a revisarnos continuamente, a renovar nuestros procesos y a mejorar la calidad de nuestros servicios y productos. Creamos y mantenemos los espacios para la crítica constructiva, la cual aprovechamos como insumo en la búsqueda de un mejor desempeño.

El respeto, la libertad y la tolerancia, por lo que fomentamos la iniciativa personal y la expresión libre de las ideas, auspiciamos la expresión y discusión del pensamiento político y creamos los espacios para confrontar, debatir y dialogar de manera abierta los diferentes puntos de vista y tendencias de pensamiento. Reconocemos la importancia y el logro de los demás, reforzando y potenciando el respeto mutuo entre los distintos grupos que forman la comunidad universitaria, profundizando y fortaleciendo el espíritu democrático.

La participación, la integración y la solidaridad con la sociedad a la cual nos debemos, esta preocupación por las necesidades de la sociedad y de la comunidad en la cual estamos insertos, se refleja en nuestra participación ciudadana proactiva, en el desarrollo de programas y actividades orientados a atender las necesidades del país y en los vínculos que mantenemos con el sector productivo. Como miembros de la comunidad estamos comprometidos y participamos activamente en el mejoramiento de la USB, promovemos activamente el trabajo en equipo y la comunicación e interacción entre las distintas disciplinas, rompiendo las barreras entre las ciencias y las humanidades, entre la investigación pura y la aplicada, entre la academia y la administración y entre lo organizacional y lo individual.

Nuestra identificación y orgullo de ser miembros de la comunidad de la USB, del prestigio conquistado a nivel nacional e internacional, como institución líder y modelo de excelencia y competitividad en el país. Pertenecemos a una comunidad que propicia relaciones profundas generando mística, lealtad, sentido de pertenencia e identificación perdurable, por lo cual asumimos a la universidad como algo propio con la cual estamos verdaderamente comprometidos, sirviendo de portavoces de su Misión y Valores.

La honestidad, transparencia y ética en todos los manejos de la institución y la confianza que nos genera la rectitud y pulcritud de sus procesos. A través de reglas y procedimientos claros y sencillos, buscamos garantizar la equidad en la selección y desarrollo de los estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad, así como la transparencia de nuestros procesos administrativos. De la misma manera valoramos la honestidad y ética en el comportamiento y en el cumplimiento de las responsabilidades tanto de los individuos como de la institución.

El reconocimiento al mérito y al talento, en los que basamos nuestros estímulos y reconocimientos, la elección de nuestras autoridades académicas y administrativas y las distinciones que hacemos a los miembros destacados de la comunidad. Contamos con mecanismos que nos permiten la evaluación continua y sistemática, valorando el buen desempeño tanto en la gestión administrativa como en las funciones docentes.

La estética, el equilibrio con el medio social y natural y nuestra cultura de cuidado a las instalaciones físicas y al medio ambiente, nuestra preocupación por la calidad de vida de la comunidad se refleja en el esmero con que mantenemos la infraestructura, hermosos jardines y espacios abiertos, en la forma que incentivamos el cuidado y desarrollo de nuestro patrimonio cultural y artístico, en la búsqueda de un mejor ambiente de trabajo y estudios y en la conciencia ecológica y comportamiento ambiental de sus integrantes.

VISIÓN DE FUTURO

CENTRO DE EXCELENCIA

La USB es una universidad, reconocida nacional e internacionalmente como un centro de excelencia por su capacidad de formar líderes con un alto compromiso social, por su capacidad de generar aportes creativos y pertinentes de naturaleza tecnológica, científica y humana y por su capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

POSICIONAMIENTO EN EL CAMPO TECNICO Y CIENTIFICO

Su prestigio académico y su destacado posicionamiento en el campo técnico y científico nos permite una activa participación en la comunidad universitaria internacional, incrementándose la demanda de estudiantes de otros países en sus programas de formación.

MODELO EDUCATIVO

Nuestro modelo educativo está centrado en el estudiante y motivado por una búsqueda permanente de mejora de la forma en que generamos y transmitimos el conocimiento, de cómo éste se relaciona y se aplica en contextos diferentes y de la vigencia y pertinencia, presente y futura, de los conocimientos que impartimos.

PROGRAMAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y CREACION

Fomentamos y acometemos programas de investigación, desarrollo y creación, de manera transdisciplinaria e integrada, que conlleven la generación de conocimientos e innovaciones que nos permiten ampliar tanto nuestra oferta académica, como los productos y servicios especializados que ponemos a la disposición de la sociedad.

DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Contamos con una estructura organizacional matricial y una dinámica flexible, en constante revisión, que apoya efectivamente una gestión productiva y eficiente, fundamentada en la planificación estratégica y en la búsqueda de fuentes alternas de sustentabilidad financiera.

INTEGRACIÓN

En la USB propiciamos la integración de las personas con el ambiente natural, la cultura y los deportes. Su infraestructura física y prestación de servicios de apoyo académico están inspirados en este modelo integrador que potencia la calidad de la vida de manera integral.

COMPROMISO

Todo esto lo hacemos como miembros de una comunidad de personas comprometidas con unos Valores, una Misión y una Visión compartidos, que trabajamos con entusiasmo, responsabilidad y armonía en procura de lograr resultados de gran relevancia y significado tanto para las personas como para la institución y el país.

AREAS ESTRATÉGICAS, DIRECTRICES ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ÁREA ESTRATÉGICA A: CURRÍCULUM, APRENDIZAJE, ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN

Directriz estratégica A.1: Evaluar, actualizar permanentemente y acreditar los programas docentes

Objetivos estratégicos:

1. Promover la revisión y actualización permanente de la estructura y los objetivos de los planes de estudio de pregrado y postgrado, mediante un sistema de evaluación curricular, a fin de garantizar la interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y transversalidad de los mismos e incorporar en ellos los cambios requeridos por los avances tecnológicos, científicos y sociales, así como las nuevas demandas del país.
2. Participar activa y concertadamente en las instancias nacionales competentes para el establecimiento de criterios e indicadores, nacional e internacionalmente reconocidos, para la evaluación y acreditación de todos los planes de estudio.
3. Considerar la creación de carreras en áreas sociales y humanísticas, a fin de ampliar la respuesta a la demanda estudiantil, regional y nacional, aprovechando las potencialidades ya existentes en los departamentos académicos.
4. Enriquecer la oferta docente aprovechando más eficientemente las diversas potencialidades ubicadas en los departamentos académicos.
5. Promover la integración de la docencia, la investigación, la creación y la extensión, así como el desarrollo de habilidades en los procesos de formación, incorporando en los planes de estudio estrategias que propicien la aplicabilidad de los conocimientos, el procesamiento y uso de la información y, simultáneamente, impulsar la racionalización de los contenidos programáticos.
6. Proveer la perspectiva internacional a los objetivos y contenidos curriculares y ampliar y fortalecer las alianzas y convenios de intercambio con universidades del país y del exterior.
7. Promover la oferta de programas de educación continua a las empresas públicas y privadas y a los profesionales en general.
8. Revisar la metodología presencial requerida por los planes actuales y promover opciones de educación virtual y a distancia.
9. Realizar estudios que garanticen la diversificación de la oferta académica de acuerdo con las necesidades, expectativas e intereses de la población estudiantil, así como la posibilidad de articulación de la oferta entre carreras

10. Desarrollar un sistema de evaluación de los programas de investigación y su relación con la docencia.
11. Desarrollar un sistema de evaluación de los programas y actividades de extensión y su relación con la docencia.
12. Desarrollar un programa de seguimiento de egresados a fin de involucrar su visión externa como insumo para la continua revisión de los planes de estudio.

Directriz estratégica A.2: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje

Objetivos estratégicos:

1. Propiciar la incorporación de las tecnologías educativas y los medios informáticos en el desarrollo de los procesos instruccionales.
2. Estimular el uso de estrategias y herramientas novedosas, presenciales y no presenciales, que propicien el aprendizaje.
3. Ampliar y mejorar la infraestructura y dotación de los recursos especializados que se requieren para la ejecución de los planes de estudio, con especial énfasis en los laboratorios.
4. Propiciar en la ejecución de los programas instruccionales las posibilidades de aplicación y transferencia de los conocimientos, así como la solución de los problemas.
5. Promover, en la diaria interacción profesor-alumno, actitudes cónsonas con los Valores y Principios Rectores de la Universidad Simón Bolívar.
6. Facilitar el acceso de los recursos de aprendizaje, incluyendo las tecnologías de información y las telecomunicaciones.
7. Adecuar la infraestructura académica y los procedimientos administrativos para favorecer el desarrollo de programas transversales y transdisciplinarios.
8. Incorporar experiencias de investigación y de relación con las comunidades a los diferentes currículos.
9. Evaluar la conveniencia de desarrollar nuevos programas educativos no presenciales o sustentados en una plataforma virtual.

Directriz estratégica A.3: Fortalecer el postgrado

Objetivos estratégicos:

1. Consolidar los programas de postgrado en dos direcciones:
 - a. Aquellos dirigidos a la profundización de conocimientos en áreas específicas, destinados a la formación de especialistas que utilicen el conocimiento para la prestación de un servicio.
 - b. Programas de maestría, doctorado y postdoctorado, dirigidos a la formación de investigadores para la producción de conocimientos.

2. Agilizar y apoyar, sobre la base de una evaluación previa *ad hoc*, los procesos de creación, modificación y cierre de programas de postgrado, a fin de mejorar la capacidad de respuesta de la Institución a las realidades del entorno.
3. Estimular la participación en los programas de postgrado de estudiantes del interior del país y foráneos, en especial del área del Caribe y de Latinoamérica.
4. Fomentar la creación y desarrollo de nuevas líneas de investigación, como ejes fundamentales, a fin de enriquecer la oferta de postgrados, incrementando el número de estudiantes de postgrado vinculados con proyectos de investigación.
5. Promover la creación de un programa piloto, conducente o no a título, para los docentes de educación media, básica y diversificada, a fin de actualizar sus conocimientos y dotarlos de herramientas útiles para su labor educativa.
6. Garantizar la integración armónica entre los programas de pregrado y postgrado.
7. Propiciar y apoyar los procesos de acreditación, tanto nacional como internacional, de todos los programas de postgrado.
8. Gestionar fuentes alternas de financiamiento para apoyar la dedicación exclusiva del estudiante en los programas de postgrado.

Directriz estratégica A.4: Aplicar criterios que favorezcan la equidad y justicia social en el ingreso y permanencia de los estudiantes en la USB

Objetivos estratégicos:

1. Propiciar el fortalecimiento de una estructura académico-administrativa de relación con instituciones de educación básica, media diversificada y profesional a través de las cuales la universidad pueda intervenir en la superación de las fallas y debilidades de aprendizaje que plantea el bachillerato actual.
2. Revisar la cuantía del número de estudiantes a admitir, sobre la base de la capacidad instalada de la USB en términos de personal, espacio, recursos materiales y equipos, ante la creciente demanda estudiantil en educación superior.
3. Incrementar las facilidades de acceso a la información sobre la USB, las carreras y programas que ofrece, el sistema de admisión y sus planes de ayuda socioeconómica al estudiante proveniente de la educación pública.
4. Estudiar mecanismos alternativos de financiamiento que permitan exonerar al estudiante de bajos recursos del costo de la preinscripción, facilitando así su acceso al examen de admisión.
5. Considerar e instrumentar, a corto plazo, mecanismos que permitan aplicar el examen de admisión en diversos puntos de la geografía nacional.
6. Revisar el sistema de asignación de estudiantes a las carreras y su concordancia con las habilidades necesarias medidas en el examen de admisión.
7. Revisar el sistema de asignación de becas y buscar fuentes alternas de financiamiento, a través de la Asociación de Amigos, la Asociación de Egresados y otras, para aumentar la cantidad de becas otorgadas y el monto de las mismas.

8. Lograr una infraestructura de residencias, de alta calidad y con buenos servicios, que favorezca la permanencia de estudiantes de bajos recursos provenientes del interior del país y estudiantes foráneos.
9. Diseñar programas que mejoren la calidad de vida del estudiante y que propicien su permanencia en la USB hasta la exitosa culminación de sus estudios.
10. Revisar el sistema de asignación de estudiantes a las carreras.
11. Evaluar el proceso actual de admisión y estudiar la conveniencia de incorporar otras opciones y modalidades para la selección y admisión de estudiantes.

Directriz estratégica A.5: Impulsar la formación y actualización docente

Objetivos estratégicos:

1. Estimular y valorar la docencia como actividad medular de la universidad, rescatando su debido lugar en los procesos académicos y reconociendo su importancia en la evaluación profesoral.
2. Mejorar los procesos de evaluación de las actividades docentes y aprovechar sus resultados como base para orientar las mejoras en la formación del profesorado.
3. Incrementar el ingreso de personal académico formado con doctorado.
4. Diseñar y desarrollar un programa de formación en docencia, centrado en competencias tales como la elaboración de planes de estudio, el diseño de la instrucción, la metodología para la enseñanza, estrategias de evaluación, utilizando los aportes más recientes de la tecnología educativa.
5. Establecer políticas de reclutamiento, formación y actualización docente.
6. Desarrollar los procedimientos de administración académica que propicien la formación y actualización docente del profesorado.
7. Planificar y desarrollar un programa Integral de Formación y Actualización Docente.
8. Diseñar y desarrollar un programa de carrera académica con un concepto más amplio que incluya competencias relativas a docencia, investigación, administración/ gerencia, fomento y servicio.

ÁREA ESTRATÉGICA B: INVESTIGACIÓN

Directriz estratégica B.1: Investigar para generar, divulgar y aplicar el conocimiento

Objetivos estratégicos:

1. Reconocer la validez, importancia y pertinencia tanto de la creación como de la investigación orientadas a la generación de conocimientos así como a la aplicación de éstos en la resolución de problemas específicos.
2. Estimular la participación de los estudiantes, desde el pregrado, en proyectos de investigación, a través de acciones proactivas y vivencias prácticas, las cuales además de contribuir a mejorar su proceso de formación, promuevan su participación en la solución de problemas de la sociedad venezolana.
3. Estimular la definición de líneas de investigación acordes con la demanda del entorno y, en consecuencia, ampliar la oferta docente (pre y postgrado) de la universidad.
4. Estimular en los departamentos académicos la definición de líneas de investigación en correspondencia con los programas docentes.
5. Estimular la investigación vinculada a las carreras y nutrir, a partir de los resultados, la calidad de los planes de formación.

Directriz estratégica B.2: Consolidar la actividad de creación, investigación y desarrollo

1. Fortalecer la infraestructura institucional para garantizar la búsqueda de fuentes adicionales de fondos para la investigación.
2. Reforzar la integración entre la universidad y el sector productivo de bienes y servicios en el desarrollo de programas de investigación compartidos.
3. Propiciar el fortalecimiento de una infraestructura en la universidad que garantice las condiciones necesarias para fomentar la investigación y la acción creativa.
4. Promover, desarrollar y facilitar actividades de investigación con enfoque multidisciplinario para generar y consolidar grupos de investigación.
5. Facilitar la inserción del personal académico de reciente ingreso en las actividades de investigación y desarrollo, mediante su participación en grupos o laboratorios de investigación.
6. Estimular y favorecer la incorporación del personal académico en el Sistema de Promoción al Investigador y similares.
7. Divulgar y promover el uso de los resultados de las investigaciones realizadas a través de publicaciones de reconocido prestigio y también más allá del ámbito científico.
8. Promover alianzas con otros centros de investigación y con el sector productivo.

ÁREA ESTRATÉGICA C: EXTENSIÓN

Directriz estratégica C.1: Promover esquemas de cooperación para el desarrollo

Objetivos estratégicos:

1. Desarrollar el nuevo concepto de extensión como un instrumento de cooperación para el desarrollo.
2. Definir la extensión como un programa académico a ser ejecutado por profesores, trabajadores y estudiantes dirigidos a resolver necesidades de la sociedad
3. Incorporar la extensión como elemento de integración de la comunidad.
4. Incorporar la extensión como instrumento para la formación integral del estudiante.
5. Promover la integración de las actividades de extensión a los procesos de formación de la comunidad mediante el desarrollo de programas que apoyan iniciativas comunitarias e institucionales que redunden en mutuo beneficio.
6. Divulgar y promover el quehacer intelectual y poner a disposición del entorno las experticias de la universidad a través de los servicios que la USB pueda ofrecer, en particular, las derivadas de las actividades de investigación y desarrollo.

Directriz estratégica C.2: Implementar la cooperación para el desarrollo

Objetivos estratégicos:

1. Identificar e integrar las dependencias universitarias involucradas en las actividades de extensión.
2. Propiciar el desarrollo de programas especiales que respondan a requerimientos de la comunidad y el entorno, y que apoyen el desarrollo de proyectos vinculados a necesidades específicas.
3. Divulgar y promover el patrimonio cultural en la comunidad y el entorno.
4. Fortalecer programas de intercambio a nivel nacional e internacional.

ÁREA ESTRATÉGICA D: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Directriz estratégica D.1: Rescatar la mística, arraigo y pertenencia a la USB

Objetivos estratégicos:

1. Desarrollar proyectos que coadyuven a la recuperación de la confianza y el sentido de pertenencia e identificación de la comunidad interna con la universidad, así como a fomentar expectativas alentadoras de futuro en toda la comunidad.
2. Desarrollar proyectos para recuperar el sentido de pertenencia e identificación con la universidad.
3. Desarrollar proyectos para inducir la cultura de responsabilidad y la vocación de servicio en el trabajo.
4. Desarrollar proyectos para la internalización y consolidación de los valores en la cultura, comportamiento y dinámica de trabajo de la USB.
5. Integrar a todos los miembros de la comunidad universitaria mediante un plan de trabajo conjunto entre institución y gremios.
6. Divulgar eficazmente los valores de la USB.
7. Establecer un programa que propicie el desempeño ético y responsable de las actividades y fomente un clima de mutuo respeto, comprensión e integración entre los distintos miembros de la comunidad universitaria.
8. Establecer políticas y proyectos para la divulgación e información, a todos los miembros de la comunidad, de las áreas, directrices y objetivos tanto de este Plan Estratégico de Desarrollo como del Plan de Gestión.
9. Integrar a los trabajadores como parte de la comunidad universitaria, reconociendo sus aportes al logro de las metas de la universidad.

Directriz estratégica D.2: Mejorar la calidad de vida e integrar a la comunidad

Objetivos estratégicos:

1. Establecer indicadores que permitan monitorear de manera sistémica la percepción de la calidad de vida de la comunidad universitaria.
2. Promover la incorporación de estudiantes a distintos programas y proyectos que permitan incrementar su inserción en el medio sociocultural.
3. Establecer políticas y proyectos para incorporar, desarrollar y fortalecer los valores y el tema ambiental en forma continua en el quehacer de la universidad, en los niveles académicos, sociales y del entorno físico.
4. Establecer políticas y proyectos para crear y mantener un ambiente adecuado de trabajo en todos los ámbitos del quehacer cotidiano.

5. Establecer programas de mayor incidencia en el logro de una mejor calidad de vida, especialmente los referidos a salud, nutrición, deporte, seguridad, transporte, educación, cultura y recreación.
6. Establecer programas culturales y deportivos, y desarrollar nuevos servicios que permitan la integración de los miembros de la comunidad entre sí y con su ambiente.
7. Establecer políticas y proyectos para fortalecer la difusión y discusión del tema ambiental en forma continua, de manera integral, para captar la atención de la comunidad, y en especial de los estudiantes.
8. Incorporar a los diferentes actores en las acciones de mejoramiento de la calidad de vida.
9. Desarrollar un programa integral de seguridad que permita establecer criterios y normas para el uso de la infraestructura, instalaciones y equipamiento, con el fin de organizar los diferentes factores que influyen en el logro de mejores niveles de calidad de vida.

Directriz estratégica D.3: Administrar eficientemente el recurso humano

Objetivos estratégicos:

1. Reglamentar, apoyar y consolidar la implantación del proceso de selección e ingreso del personal académico, administrativo, técnico y obrero.
2. Desarrollar un programa permanente de inducción para todos los trabajadores, en concordancia con el proceso de ingreso de personal.
3. Fomentar y desarrollar los programas de mejoramiento continuo de las competencias dirigido al personal de la universidad .
4. Desarrollar estrategias para lograr la concordancia de los instrumentos normativos con la visión estratégica de la USB, en particular con la reeducación y reubicación del personal que lo requiera debido a los procesos de cambio organizacional
5. Establecer políticas y estrategias para la reeducación y reubicación del personal que lo requiera debido a los procesos de cambio organizacional
6. Desarrollar políticas para la incorporación de personas que incluyan su identificación con los valores, misión y visión de la USB.
7. Establecer un proceso de evaluación del personal académico, administrativo, técnico y obrero, fundamentado en las responsabilidades, labores o planes de trabajo y horarios de trabajo acordados.
8. Desarrollar un sistema de estímulos y sanciones institucionales a todo el personal y a todos los niveles.
9. Fomentar y desarrollar los programas de adiestramiento del personal y de establecimiento de equipos de trabajo de alta competencia.

10. Establecer políticas que perfilen la participación del personal jubilado en el quehacer de la USB.
11. Integrar los servicios prestados por la institución al personal jubilado de los distintos miembros de la comunidad.

ÁREA ESTRATÉGICA E: VISIÓN SISTÉMICA DE LA UNIVERSIDAD

Directriz estratégica E.1: Planificar, ejecutar y rendir cuentas

Objetivos estratégicos:

1. Institucionalizar la participación de todos los sectores universitarios en los procesos de planificación, fijación de políticas, toma de decisiones, ejecución financiera y rendición de cuentas en sus ámbitos de competencia.
2. Conceptualizar y desarrollar la estructura corporativa y su nueva imagen corporativa.
3. Consolidar los sistemas de información de apoyo para la planificación, evaluación y control de gestión y rendición de cuentas.
4. Establecer los mecanismos que permitan la toma de decisiones en los niveles que aseguren su adecuada ejecución.
5. Ejercer pulcritud y transparencia en todos los aspectos de la gestión universitaria.
6. Racionalizar, reducir o eliminar programas que no agreguen valor a la misión de la Universidad.
7. Desarrollar los mecanismos de revisión y actualización periódica de la visión y estrategia de la USB, entendiendo la planificación como un proceso dinámico y permanente.
8. Diseñar e implantar el macrosistema universitario sustentado conceptualmente en programas, sedes o núcleos y establecer su interrelación con el nuevo modelo académico
9. Desarrollar y promover la flexibilidad en la estructura en correspondencia con los nuevos procesos.

ÁREA ESTRATÉGICA F: SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

Directriz estratégica F.1: Planificar lo financiero

Objetivos estratégicos:

1. Optimizar el uso de los recursos financieros.
2. Optimizar el manejo del flujo de caja.
3. Utilizar los recursos financieros para el logro de los objetivos previstos en los planes de desarrollo.
4. Formular el presupuesto con base en la planificación estratégica y financiera.

Directriz estratégica F.2: Optimizar los proyectos y servicios

Objetivos estratégicos:

1. Revisar las relaciones de las fundaciones y entes internos prestadores de servicios con otras instancias de la USB.
2. Identificar y proveer servicios a la comunidad (estado, municipio, sectores sociales) mediante Programas de Cooperación.
3. Impulsar una campaña permanente de concientización de la comunidad en relación con la racionalización del uso de los recursos.
4. Proteger la propiedad intelectual a través de patentes y derechos de autor.
5. Promover y estimular grupos transdisciplinarios para auspiciar la vinculación con la industria y desarrollar los mecanismos de retroalimentación entre la USB y las empresas.
6. Promover la inversión de capitales por proyectos y estudios de rentabilidad.
7. Desarrollar diferentes estrategias para optimizar el uso de los inmuebles y servicios de la institución.
8. Fomentar los servicios corporativos de la USB.
9. Capacitar a los estudiantes como órganos multiplicadores sobre las potencialidades de servicios de la USB.
10. Desarrollar estrategias de mercadeo electrónico de los servicios y potencialidades que ofrece la USB.
11. Realizar un programa de divulgación permanente en el ámbito nacional e internacional sobre la oferta de servicios de la USB en materia de formación, investigación, extensión y cooperación.

Directriz estratégica F.3: Actualizar la administración universitaria

Objetivos estratégicos:

1. Modernizar los sistemas administrativos.
2. Generar en forma constante, oportuna y apropiada, información sobre la situación económica y financiera de la universidad y crear los mecanismos permanentes para su transmisión y divulgación
3. Racionalizar el uso interno y reducir los costos de los servicios básicos.
4. Contratar servicios externos en áreas de apoyo donde sea factible económicamente.
5. Tomar en cuenta la estructura de costos en el establecimiento de aranceles y pagos por servicio
6. Contabilizar la contraprestación de servicios internos en el centro que corresponda.

Directriz estratégica F.4: Procurar fuentes alternas de financiamiento

Objetivos estratégicos:

1. Reconocer y profesionalizar la labor de obtención de fondos.
2. Empezar la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento.
3. Preparar proyectos para la consecución de fondos.
4. Desarrollar y mantener los vínculos con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales que ofrezcan programas de cooperación y apoyo financiero a las universidades
5. Estructurar la organización existente para impulsar y mejorar de manera sistémica las relaciones corporativas para captar nuevas oportunidades de recursos financieros.
6. Mejorar la capacidad de respuesta ante solicitudes de financiamiento de propuestas o proyectos de entes privados o gubernamentales con el apoyo de la comunidad académica.

Directriz estratégica F.5: Promover la participación en las políticas financieras del Estado

Objetivos estratégicos:

1. Promover y participar activamente en la discusión de una “*Ley de Financiamiento de la Educación Superior*” buscando como objetivos el incremento de la inversión real y los presupuestos multianuales.
2. Fortalecer la vinculación con los organismos responsables de la asignación de los aportes del Estado a las universidades.
3. Establecer como línea permanente de negociación de la USB el aumento de presupuesto, la entrega oportuna de dozavos y la obtención de créditos adicionales.

4. Lograr los valores de excelencia en los indicadores de evaluación institucional establecidos por el gobierno.
5. Generar programas tendientes a mejorar la equidad en el ingreso a la universidad y solicitar su financiamiento.

ÁREA ESTRATÉGICA G: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Directriz estratégica G.1: Interconectar a la Universidad y a su comunidad para favorecer una mejor comunicación interna

Objetivos estratégicos:

1. Lograr la conectividad en todos los inmuebles de la USB.
2. Desarrollar salas de acceso general para toda la comunidad.
3. Disponer y apoyar, con capital humano y financiero, de un programa que permita lograr un soporte integral de toda la red telemática.
4. Desarrollar el plan integral de inversión en tecnología de información con base en las necesidades reales, inventariadas en todas las unidades, que tienda a satisfacer los requerimientos de información y comunicación de todos los miembros de la comunidad.
5. Facilitar a todos los miembros de la comunidad el acceso a internet y a las cuentas corporativas del correo electrónico.
6. Desarrollar un programa de dotación de herramientas adecuadas y de capacitación de los usuarios que facilite el acceso y utilización de los sistemas y tecnologías disponibles.
7. Garantizar una flexibilidad que permita la evolución tecnológica.

Directriz estratégica G.2: Actualizar y apoyar el software y el hardware

Objetivos estratégicos:

1. Inventariar las licencias e identificar las necesidades de software de los usuarios de la comunidad.
2. Garantizar legalización y actualización permanente de todas las licencias de software.
3. Fomentar el uso del software libre.
4. Establecer políticas y recursos que garanticen la adquisición, reposición y mantenimiento de equipos informáticos (hardware y software).

Directriz estratégica G.3: Desarrollar, implantar y mantener sistemas de información

Objetivos estratégicos:

1. Desarrollar un programa de mantenimiento integral a los sistemas de información
2. Desarrollar un sistema de información de planta física (inmuebles, espacios, dotación y redes de servicios) que permita registrar, planificar y reorganizar los espacios de manera más eficiente y equitativa.
3. Desarrollar un sistema de información de bienes nacionales.
4. Desarrollar un sistema de recursos humanos (personal académico, administrativo y obrero; información socioeconómica estudiantil; seguimiento de egresados).
5. Desarrollar un sistema de información académica que además de llevar la oferta académica permita mantener actualizada la información integral de preinscritos, admitidos, estudiantes regulares y egresados, tanto de pregrado como de postgrado.
6. Consolidar el sistema de información financiera, implementando la integración a él de los demás sistemas vinculados, tales como el sistema de nómina y el sistema de bienes nacionales.
7. Desarrollar un sistema de información de seguridad integral.
8. Desarrollar un sistema de evaluación docente.
9. Desarrollar un sistema de información de mantenimiento.
10. Desarrollar un sistema de información de biblioteca.
11. Desarrollar un sistema de información de documentación y archivo.
12. Desarrollar un sistema de información electoral.
13. Desarrollar el sistema de soporte a la toma de decisiones.
14. Consolidar el sistema de indicadores basado en los sistemas de información antes descritos que permita, además de justificar la acción a tomar, estimar la inversión necesaria y los recursos involucrados.
15. Afianzar los mecanismos de revisión continua de políticas, normas y estándares de información.

ÁREA ESTRATÉGICA H: INFRAESTRUCTURA DE VANGUARDIA

Directriz estratégica H.1: Fortalecer y mantener la infraestructura de apoyo

Objetivos estratégicos:

1. Establecer los criterios, políticas y normas para el desarrollo, asignación y uso de la infraestructura y equipamiento, con base en un Plan Maestro sustentado en una auditoría de espacios, de modo que sirva de soporte al modelo académico.
2. Establecer programas más eficientes para el mantenimiento continuo de la infraestructura física, instalaciones, equipos, mobiliario y zonas verdes.
3. Desarrollar la infraestructura de servicios básicos externos, especialmente en lo referido a electricidad, acueductos, drenajes, tratamiento de aguas negras y red telefónica.
4. Disponer de sistemas integrados de seguridad en las edificaciones aprovechando las tecnologías de vanguardia y la interconectividad de la USB.

PLAN ESPECIAL

SITUACIÓN COYUNTURAL DE LA SEDE DEL LITORAL

Área organizacional

1. Establecer las políticas y estrategias necesarias para garantizar el funcionamiento de la Sede del Litoral como una propuesta académica con sus particularidades propias.
2. Incorporar este Plan Especial en el Plan de Gestión 2002-2005 para la Sede del Litoral.

Área académica

1. Establecer un programa de reinicio de actividades en Camurí Grande, de acuerdo con las necesidades académicas, la infraestructura recuperada y las condiciones generales de la zona.
2. Organizar coordinadamente la oferta académica, en términos de horarios y asignación de espacios en la sede de Sartenejas, para satisfacer los requerimientos de todos los programas de ambas sedes.
3. Desarrollar el modelo académico futuro para la Sede del Litoral.

Área de infraestructura y logística

1. Desarrollar el Plan Maestro de Desarrollo del Valle de Camurí Grande que incluya los lineamientos generales urbanísticos, de vialidad y todos aquellos aspectos que deban ser considerados a futuro para el desarrollo integral del valle.
2. Desarrollar el proyecto completo correspondiente a las edificaciones de la primera fase.
3. Concertar con el contratista la construcción de la primera fase de acuerdo con las especificaciones técnicas acordes con el modelo académico con base en el financiamiento otorgado por el Estado.
4. Procurar la asignación y dotación adecuadas de espacios físicos para oficinas y laboratorios y la prestación de todos aquellos servicios que se requieran para el adecuado funcionamiento del proyecto académico de la Sede del Litoral transitoriamente ubicada en Sartenejas.

Área financiera

1. Lograr del Estado la asignación de fondos para equipar y amueblar las instalaciones a construir para garantizar su utilización en el menor tiempo posible.
2. Promover la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento para la construcción, dotación y equipamiento que se requiera.

Área de recursos humanos

1. Establecer políticas para el personal académico, administrativo y obrero de la Sede del Litoral que promuevan su regreso a Camurí Grande, de acuerdo con el cronograma que deberá diseñarse en función de la recuperación de la infraestructura y de las condiciones generales de la zona.
2. Realizar un censo que identifique los aspectos psicosociales y económicos, así como las expectativas individuales, a fin de determinar el potencial nivel de impacto a ser causado por el regreso del personal a la Sede del Litoral ubicada en Camurí Grande.