CAPÍTULO XXIV

PROCESO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL ESTADO ZULIA

Jorge Armando Muñoz-Ruiz

Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Remington, Colombia. Miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Miembro del Grupo de Investigación Capital Contable - Uniremington. Correo electrónico: jorge.munoz@uniremington.edu.co. ORCID ID 0000-0001-8905-1194.

Jesús Daniel Rico Buitrago

Magíster en Dirección y Asesoramiento Financiero. Doctorando en administración gerencial, Universidad Benito Juárez. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Remington, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Capital Contable - Uniremington. Correo electrónico: jesus.rico@uniremington.edu.co.

Néstor Enrique Amarís López

Abogado. Magíster en Gerencia Tributaria. Docente Universitario - Pregrado. Vicepresidente de Muñoz Amarís y Asociados. Consultores Gerenciales. Correo electrónico: nestoramarislopez10@gmail.com.

Resumen

En esta investigación se analiza el proceso estratégico en las universidades privadas del estado Zulia. Este trabajo se fundamentó en los postulados teóricos de Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez y Agudelo (2019), Montiel (2015), Hill y Jones (2011), Tovar (2009), Rodríguez (2005), Francés (2004), Garrido (2010) y Mintzberg (1999). En este estudio, tipificado como descriptivo, no experimental, transaccional y de campo, los datos se recolectaron a través de un cuestionario con escalamiento de frecuencias, sometido al juicio de expertos y cuya fórmula Alfa de Cronbach fue de 0.92, se ubicó en una categoría de muy elevada confiabilidad. Los resultados demuestran que, en promedio, el cumplimiento de las etapas del proceso estratégico en las universidades privadas del estado Zulia, se ubicó en 3,27, es decir, en un nivel moderado de ocurrencia. Los hallazgos señalan que las fortalezas del ejercicio estratégico se centran principalmente en las fases iniciales, es decir; en el diagnóstico y el establecimiento de metas, mientras que las debilidades se enfocan básicamente en el diseño e implementación de estrategias, así como en la evaluación de los resultados. En consecuencia, como producto de esta investigación, el mensaje hacia la gerencia de las universidades se centra, en que deben girar instrucciones para que el equipo de alto nivel comprenda el proceso estratégico como un todo, como un sistema donde sus partes deben estar interconectadas, en virtud

de que en su conjunto, ellas buscan un fin común, y por ende, cada una de las fases tiene su importancia y requiere del debido control estratégico, con la finalidad de detectar oportunamente las desviaciones que se presenten y lograr las metas establecidas.

Palabras clave: gestión universitaria, proceso estratégico, universidades privadas.

STRATEGIC PROCESS IN THE MANAGEMENT OF PRIVATE UNIVERSITIES OF THE ZULIA STATE

Abstract

This research analyzes the strategic process in private universities in Zulia state. This work was based on the theoretical postulates of Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez and Agudelo (2019), Montiel (2015), Hill and Jones (2011), Tovar (2009), Rodríguez (2005), Francés (2004), Garrido (2010) and Mintzberg (1999). In this study, typified as descriptive, non-experimental, transactional and field, the data was collected through a questionnaire with frequency scaling, submitted to the judgment of experts and whose Cronbach's alpha reliability was 0.92, being placed in a category of Very high reliability. The results show that, on average, the fulfillment of the stages of the strategic process in the private universities of Zulia state, was 3.27, that is, at a moderate level of occurrence. The findings indicate that the strengths of the strategic exercise mainly focus on the initial phases, that is; in the diagnosis and the establishment of goals, while the weaknesses basically focus on the design and implementation of strategies, as well as the evaluation of the results. Consequently, as a result of this research, the message towards the management of universities focuses on the fact that they must turn instructions so that the high-level team understands the strategic process as a whole, as a system where its parts must be interconnected, by virtue of which as a whole, they seek a common goal, and therefore, each of the phases has its importance and requires due strategic control, in order to detect the deviations that arise in due course and achieve the established goals.

Keywords: private universities, strategic process, university management.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

Los nuevos tiempos infunden un entorno de constantes cambios en las organizaciones, en donde se hace evidente la necesidad de aprender rápidamente para reaccionar en terrenos pocos seguros y para lo cual es necesario, una visión clara hacia dónde se dirige la organización, sus proyectos y acciones que integran los planes de desarrollo o

programas de trabajo, los cuales deben estar orientados por medio de una visión holística, determinable al igual que alcanzable, que permita con claridad entender a dónde se quiere llegar y sobre qué directrices se guiará el éxito del producto de cualquier entidad.

Dado lo antes señalado, surge el proceso estratégico, como una alternativa gerencial enfocada a impulsar el rendimiento organizacional, mediante la ejecución de un conjunto de actividades estrechamente interconectadas que, en su totalidad, buscan un fin común. Sin embargo, aunque en teoría existen diversos modelos de gestión que constituyen guías de acción para los empresarios y las instituciones en general, tales métodos no siempre dan los resultados esperados, debido a que éstos dependerán en gran medida de la manera como fueron concebidos, manejados e interpretados por quienes ejercen la dirección y por quienes ejecutan las tareas.

Por su parte, Mintzberg (1999), plantea que las desviaciones observables entre los resultados estimados y los obtenidos, no deben ser motivo para abandonar la planeación, sino, por el contrario, debe ser un impulso para repensar el proceso. Por este motivo, se realiza el siguiente trabajo de investigación enmarcado bajo el objetivo de analizar el proceso estratégico en las universidades privadas del estado Zulia, con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora en la gestión de la planificación que ejecutan las entidades objeto de estudio y, por ende, para su rendimiento organizacional.

Fundamentos teóricos

El proceso estratégico

Antes de abordar lo que se entiende por proceso estratégico, se considera útil disertar el término de estrategia, siendo que este concepto, forma parte del lenguaje gerencial común en las organizaciones y sus empleados, al punto, que se convierte en el ingrediente mayor utilizado al momento de establecer planes u objetivos institucionales. Al respecto, Hill y Jones (2011), definen la estrategia como el conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Mientras que para Mintzberg (1999), considera que la estrategia es una dirección, una guía, un modo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro.

Entre tanto, de acuerdo a lo señalado por Garrido (2010), el proceso estratégico es el camino lógico y secuencial que lleva a la elección de una estrategia, constituyendo una parte fundamental del programa a desarrollar. Según este autor, la descripción de los principales componentes o aspectos de este proceso, es la secuencia lógica de la toma de decisiones y la manera de evaluar las posibles alternativas en una organización. Por su parte, Serna (2008), plantea que el proceso estratégico responde a una serie de etapas interconectadas, que a su vez dan respuesta a una serie de interrogantes tales como: ¿cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿dónde están las competencias organizacionales?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo llegar?, y ¿cómo medir que se están logrando metas y objetivos?

Etapas del Proceso Estratégico

Por su parte, Hill y Jones (2011), refieren que el proceso de planeación estratégica tiene seis etapas principales, las cuales se describen a continuación:

1.- *Declaración de la filosofía institucional (misión corporativa)*: el primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de la misión y visión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Según Hill y Jones (2011), una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una organización, a lo que suele llamarse misión, una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que se le suele llamar visión, una declaración de los valores claves con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas.

La misión corporativa de una organización describe lo que ésta hace, lo que desea ser y cómo lograrlo, en consecuencia, ésta debe enfocarse en las necesidades del cliente que la empresa está intentando satisfacer. Para Francés (2004), la filosofía de una organización comprende los valores, los fines y políticas corporativas comunes, estableciendo los lineamientos generales con relación a cómo se deben hacer las cosas.

Por su parte, Tovar (2009), expone que los fines y objetivos que se establecen en la filosofía de gestión de las universidades, están consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley

de universidades, que en su conjunto profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos, reflexivos, sensibles y comprometidos al desarrollo del país. De acuerdo a lo establecido en el artículo 32 de la Ley Orgánica de Educación (2009), las universidades tienen como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas.

A su vez, el artículo 34 de la norma jurídica previamente citada, que, para el cumplimiento de los fines antes señalados, las universidades deben establecer estructuras orgánicas de carácter flexibles, democráticas, participativas y eficientes, y para ello, deberán planificar, crear, organizar y realizar programas de formación, creación, intelectual e interacción, con las comunidades en atención a las áreas estratégicas de acuerdo al Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. De acuerdo a lo señalado por Tovar (2009), los líderes de la comunidad universitaria, deben establecer una unidad de propósitos, es decir, crear y mantener un ambiente interno de excelencia en cada una de las facultades y de las dependencias para que el personal adscrito a ellas se comprometa totalmente con el logro de los objetivos institucionales.

2.- *Análisis interno*: este diagnóstico constituye el segundo componente del proceso estratégico. Se enfoca hacia la observación de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. Por su parte, Rodríguez (2005), señala que el análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación a su misión. Este análisis comprende aspectos tales como el recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones, capacidad financiera, otros.

3.- *Análisis Externo*: el tercer componente del proceso estratégico es el análisis del entorno competitivo externo de la organización. El fin esencial de este diagnóstico, es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión. Para Rodríguez (2005), el análisis externo es aquel que trata de determinar los factores externos que afectan o pueden llegar a afectar el sistema organizacional. Este se enfoca en dos variables: oportunidades y amenazas. Al

respecto, Francés (2004), se refiere a este análisis como el estudio que se realiza en la organización para la identificación de factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus positivos como negativos. Durante esta actividad, se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes: las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio, los cambios culturales – demográficos, los recursos tecnológicos, los cambios en las necesidades ciudadanas, las políticas públicas, las prioridades del sector, el riesgo de los factores naturales, entre otros.

4.- *Establecimiento de Metas*: Siguiendo lo señalado por Hill y Jones (2011), una vez que se ha declarado la filosofía de gestión (misión, visión, valores), los gerentes estratégicos deben dar el siguiente paso, este es, el establecimiento de metas. La meta según estos autores, es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. Para Montiel (2015), las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas debe ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización.

Del mismo modo, plantea Montiel (2015), que las metas u objetivos de una organización sirven a tres propósitos:

- Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
- Las metas proporcionan la razón para la existencia de la organización, es decir, dan legitimidad a la misma.
- Proporcionan un conjunto de estándares para medir el razonamiento organizativo.

5.- *Diseño de estrategias*: el siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las

estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas. Según Hill y Jones (2009), la comparación de estos cuatros componentes suele conocerse como el análisis FODA. El propósito principal de este subproceso, es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. Estas estrategias deben ser congruentes entre ellas y alineadas con la misión corporativa. Las estrategias deben respaldar los objetivos del negocio debido a que el objetivo principal del FODA, es elegir un modelo de negocio que sea altamente competitivo.

6.- *Implementación de estrategias*: Una vez elegidas el conjunto de estrategias diseñadas para crear ventaja competitiva y aumentar el desempeño organizacional, los gerentes deben ponerlas en acción. Para Hill y Jones (2011), la implementación de estrategias supone tomar medidas necesarias en los niveles funcionales de la organización, con la finalidad de dar a conocer las estrategias y lograr sinergia en el equipo de trabajo para la consecución de las mismas.

La implementación de estrategias supone poner en acción los planes. Esto incluye ejecutar actividades congruentes que la empresa elija en los niveles corporativos, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas.

Ahora bien; una vez que se implementen las estrategias, la organización debe ser capaz de ejecutar oportunamente las acciones de control y seguimiento al trabajo estratégico desarrollado, para lo cual, Lorino (1993), establece que el control estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se debe producir un proceso de feedback que origina el reciclaje del proceso de management. Por su parte, Tovar (2009), expone que el control en el proceso estratégico determina el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño. En esta acción se realiza el análisis, control y seguimiento de todas las fases de los

procesos de la institución, identificando los elementos que aportan valor agregado al conocimiento, para utilizarlos e implementar la mejora continua en el futuro.

Metodología

Esta investigación, estuvo enmarcada dentro del paradigma epistemológico positivista con un enfoque cuantitativo; a su vez, con una fase descriptiva y un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por una población finita y accesible representada por las universidades privadas del estado Zulia: 1. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacón (URBE); 2. Universidad Rafael Urdaneta (URU); 3. Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA); 4. Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH); y, 5. Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA). Debido a las características propias de la población estudiada, no fue necesaria la determinación de la muestra.

Asimismo, los sujetos a los cuales le fue aplicado el instrumento, lo constituyeron los mismos que integran la población, es decir, los directores de planificación de las universidades privadas del estado Zulia, quienes fueron seleccionados partiendo de los siguientes criterios:

- a. El proceso estratégico en las universidades privadas está estrechamente vinculado a un presupuesto, además es autónomo y gobernable.
- b. Los directores de planificación de las universidades tienen dentro de sus funciones la administración (planificación, organización, dirección y evaluación) del proceso estratégico institucional.
- c. Los directores de planificación, manejan toda la información del proceso estratégico y por ende fácil acceso.

La técnica de recolección de datos quedó definida bajo la modalidad de encuesta, para lo cual se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de información. En este sentido, se procedió a la construcción de un cuestionario con escalamiento de frecuencia. Este cuestionario se construyó con cinco (5) alternativas de

respuestas, asignándose una escala estadística ordinal a las mismas, a saber: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

La validez del instrumento se correspondió en cuanto a su contenido y al constructo, en ese sentido, se sometió a una revisión, por lo cual, se entregó sendos cotejos de validación a cinco (5) expertos teóricos y metodológicos, con la finalidad de determinar cuánto pudiera una afirmación medir la proposición teórica pretendida.

Para calcular la confiabilidad del cuestionario, fue necesaria la aplicación de una prueba piloto hacia una muestra integrada por cinco (5) sujetos de similares características profesionales y personales a las de las unidades informantes en estudio. Además, para la medición de este estudio se implementó la fórmula de *Alfa de Cronbach*:

$$rtt = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

rtt= coeficiente Alpha cronbach

k= número de ítems

Si²= varianza de los puntajes de cada ítems

St²= varianza de los puntajes totales

El coeficiente antes mencionado genera un valor que oscila entre cero (0) y uno (1). Para efectos del instrumento empleado en esta investigación, el resultado obtenido de la prueba piloto a través del coeficiente Alpha Cronbach fue de 0.92, lo cual representa un muy alto nivel de confiabilidad del instrumento.

Por último, después de ser recopilados todos los datos, se recurrió a la aplicación de estadísticas descriptiva y a la construcción de tablas de frecuencias absolutas y relativas de los indicadores que integran la variable en estudio, en cuyo caso, el baremo que sirvió de fundamento para la interpretación de los resultados puede observarse en la tabla 1:

Tabla 1. Baremo de interpretación de datos.

Alternativas	Rango	Intervalo	Categoría
Siempre	5	4,21 – 5,00	Nivel muy alto
Casi siempre	4	3,41 – 4,20	Nivel alto
A veces	3	2,61 – 3,40	Nivel moderado
Casi nunca	2	1,81 – 2,60	Nivel bajo
Nunca	1	1,00 – 1,80	Nivel muy bajo

Fuente: Muñoz (2017).

Análisis y discusión de los resultados

Ahora bien, luego de tabulados los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de la información, a continuación, en la tabla 2, se presenta el resumen detallado de los resultados relacionados con las etapas del proceso estratégico en las universidades privadas del estado Zulia:

Tabla 2. Etapas del Proceso Estratégico.

Etapas	ÍTEMS	Siempre				Casi Siempre				A veces				Casi Nunca				Nunca				MEDIA POR ÍTEMS	MEDIA POR INDICADOR	MEDIA POR DIMENSIÓN
		Siempre				Casi Siempre				A veces				Casi Nunca				Nunca						
		(5)				(4)				(3)				(2)				(1)						
		4,21 – 5,00				3,41 – 4,20				2,61 – 3,40				1,81 – 2,60				1,00 – 1,80						
FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %							
Filosofía de Gestión	1	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20	4,20	3,73										
	2	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20												
	3	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20												
Análisis Interno	4	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20	4,13											
	5	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20												
	6	2	40%	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	4,00												
Análisis Externo	7	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20	4,20											
	8	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20												
	9	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	4,20												

Fuente: Muñoz (2017). Basados en los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

Tabla 2. Etapas del Proceso Estratégico. (Continuación).

Etapas	ÍTEMS	Siempre (5) 4,21 – 5,00		Casi Siempre (4) 3,41 – 4,20		A veces (3) 2,61 – 3,40		Casi Nunca (2) 1,81 – 2,60		Nunca (1) 1,00 – 1,80		MEDIA POR ÍTEMS	MEDIA POR INDICADOR	MEDIA POR DIMENSIÓN
		FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %			
Establecimiento	10	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%	3,80	3,67	
	11	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%	3,80		
Metas	12	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40		
Diseño	13	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	0	0%	3,00	3,33	
	14	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	3,80		
Estrategias	15	1	20%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	3,20		3,73
Implementación	16	0	0%	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	3,20	3,33	
	17	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40		
	18	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40		
Evaluación de	19	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	3,80	3,27	
	20	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	3,00		
	Resultados	21	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%		

Fuente: Muñoz (2017). Basados en los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

Según puede observarse en la tabla anterior, los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que las universidades privadas del estado Zulia desarrollan un proceso estratégico donde algunas de sus etapas, presentan un alto nivel de ocurrencia, mientras que otras, reflejan un nivel moderado. Las etapas más predominantes o aquellas que casi siempre se cumplen durante el ejercicio estratégico son: la definición de la filosofía de gestión, el análisis interno, análisis externo y el establecimiento de metas.

En relación con la etapa de filosofía de gestión, ésta obtuvo una media de 4,20, lo cual, de acuerdo al baremo de interpretación de datos, significa que esta actividad tiene una presencia de alto nivel en las instituciones objeto de estudio, representando un aspecto positivo a resaltar debido a que según Hill y Jones (2011), el primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de la misión y visión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del cual se formulan las estrategias. Según estos autores, una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una organización, a lo que suele llamarse misión, una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que se le suele llamar visión, una declaración de los valores claves con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas.

Lo antes señalado, representa una fortaleza interna en las universidades objeto de estudio, por cuanto conforme lo establecen los postulados teóricos, la creación de la filosofía de gestión es el primer paso hacia el camino de la estrategia, en virtud de que, con ella, se obtiene una visión general del estado actual y futuro de la organización, al mismo tiempo, constituye para cada uno de los gerentes estratégicos, los senderos por medio de los cuales deben conducirse el accionar institucional. De igual manera, la filosofía debe ser el marco cultural que influya en el pensar, hacer, actuar y decidir en todas las personas involucradas en el negocio.

En el orden de los resultados señalados en la tabla 2, otra de las etapas predominantes lo constituyó el análisis interno, cuya media se ubicó en 4,13, lo cual significa que es una de las fortalezas del ejercicio estratégico estudiado. Para Hill y Jones (2011), este análisis constituye el segundo componente del proceso estratégico y enfoca hacia la observación de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. Por su parte, según Rodríguez (2005), el análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación a su misión. Este análisis comprende aspectos tales como el recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones, capacidad financiera, otros.

Del mismo modo, con relación a la etapa del análisis externo, los resultados demuestran que, con una media de 4,20, constituye otra de las fases de alta ocurrencia en las instituciones estudiadas, convirtiéndola en una fortaleza dentro de los hallazgos obtenidos. Sobre lo antes señalado, Hill y Jones (2011), refieren que el análisis externo es el tercer componente del proceso estratégico. El fin esencial de este análisis, es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.

Por su parte, según Rodríguez (2005), el análisis externo es aquel que trata de determinar las condiciones que afectan o pueden llegar a afectar el sistema organizacional. Se enfoca en dos variables: oportunidades y amenazas. Al respecto, Francés (2004), se refiere al análisis como el estudio que se realiza en la organización para la identificación de factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus positivos como negativos. En síntesis, en todo proceso estratégico es de suma importancia el diagnóstico organizacional, debido a que en él se determinan los aspectos positivos y negativos dentro de la institución como fuera de ella, siendo este uno de los aspectos fundamentales cuando el análisis se hace con el fin de impulsar el uso de las fortalezas internas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

En relación al indicador establecimiento de metas, al igual que los mencionados con anterioridad, éste representa uno de los aspectos característicos más predominantes dentro de las universidades privadas del estado Zulia, lo cual significa que constituye una fortaleza interna. Sobre ello, Hill y Jones (2011), señalan que una vez que se ha declarado la filosofía de gestión (misión, visión, valores), los gerentes estratégicos deben dar el siguiente paso que es el establecimiento de metas. La meta según estos autores, es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. Las metas bien constituidas tienen cuatro características claves: precisas, medibles, alcanzables y desafiantes. Para Montiel (2015), las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización.

Ahora bien, del mismo modo en que existen algunas etapas cuyo nivel de ocurrencia es alto, los resultados demuestran algunas fases que presentan un comportamiento

moderado, tales como: diseño e implementación de estrategias y evaluación de resultados. Sobre la etapa diseño de estrategias, ésta obtuvo una media de 3,33, por lo cual, es necesario que los aspectos relacionados a ella sean atendidos por cuanto éstas constituyen la fórmula o el arte de lograr los objetivos trazados. Al respecto, según Hill y Jones (2011), refieren que la efectividad del ejercicio estratégico requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas.

En este mismo orden de ideas, otras de las etapas con nivel ocurrencia moderado, lo constituye la implementación de estrategias y la evaluación de los resultados, cuyas medias se ubicaron en 3,33 y 3,27 respectivamente. La implementación de estrategias supone poner en acción los planes. Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativos, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo y diseñar el control de la organización.

Para Serna (2008), la estrategia es una búsqueda de acciones competitivas que se deben implementar haciendo uso de todos los recursos necesarios y disponibles. Según Hill y Jones (2011), la implementación de estrategias supone también tomar medidas de evaluación necesarias en los niveles funcionales de la organización, con la finalidad de garantizar la ejecución de actividades que permitan medir el nivel de cumplimiento de todos los compromisos en el ejercicio estratégico y en caso de determinarse desviaciones, aplicar las correcciones pertinentes.

Conclusiones

En respuesta al objetivo general de esta investigación, se observa que, en promedio el cumplimiento de las etapas del proceso estratégico en las universidades privadas del estado Zulia, se ubicó en un nivel moderado de ocurrencia. Esta situación refleja una realidad que debe ser atendida por la alta gerencia de estas instituciones, asumiéndolo como una oportunidad para retroalimentar el ejercicio estratégico y emplear las acciones correctivas que conlleve a que los resultados obtenidos se acerquen a los inicialmente planteados.

En este orden de ideas, a criterio de los investigadores, los hallazgos de esta investigación constituyen una posibilidad para la mejora continua de la gestión estratégica de las universidades objeto de estudio y con ello, disminuir las brechas que históricamente estudiosos sobre el tema han planteado, en cuanto a las notables diferencias que resultan entre la filosofía de gestión de las organizaciones y sus metas alcanzadas. Los datos analizados conducen a que las universidades estudiadas deben focalizar su atención hacia lo más profundo de cada una de las etapas del proceso estratégico y sus elementos clave de acción, puesto que ellos demuestran, que las fortalezas en el ejercicio estratégico se centran principalmente en las fases iniciales, es decir; en el diagnóstico y el establecimiento de metas, mientras que las debilidades se enfocan básicamente en el diseño e implementación de estrategias, así como en la evaluación de los resultados.

En otras palabras, como producto de esta investigación, el mensaje hacia la gerencia de las universidades estudiadas se centra, en que deben girar instrucciones para que el equipo de alto nivel comprenda el proceso estratégico como un todo, como un sistema donde sus partes deben estar interconectadas. Cada etapa del proceso estratégico en su conjunto, busca un mismo fin, y, por ende, todas las fases tienen su importancia y requieren de un control estratégico institucional, orientado a detectar oportunamente las inconsistencias que se presenten y consecuentemente, accionar para lograr las metas establecidas mediante la optimización de todos sus recursos.

Lo antes señalado es una realidad de que el control en el ejercicio estratégico en las Universidades Privadas del Estado Zulia debe ser fortalecido. Al respecto Lorino (1993), plantea que el control en la gestión estratégica se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Según este autor, los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementarla. Si existen desviaciones, entonces se debe producir un proceso de feedback que origina el reciclaje del proceso de management.

Finalmente, para Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez y Agudelo (2019), la efectividad del proceso estratégico es posible, siempre y cuando se logre el uso óptimo

de sus recursos; la implementación de estrategias y toma de decisiones en un ambiente cambiante, esto es, mediante una gerencia que se esfuerce por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo, la mejora de su sistema de control interno, el fortalecimiento de su cultura en el quehacer universitario, con el propósito continuo, de crear mecanismos idóneos para influenciar en toda su cadena de valor, en cada proceso y en cada actividad, donde sean capaces de instaurar una política de calidad, cuyo impacto sea consecuentemente visible, en los procesos académico-administrativos, y con ello, en la prestación de los servicios estudiantiles, para que éstos sean cónsonos con las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria de hoy en día.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Educación*.
- Francés, A. (2004). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Garrido, F. (2010). *El Alma del Estratega*. Edit. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Un enfoque integral. Novena edición. CENGAGE, Learning. México.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Ed. Marcombo.
- Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico*. Segunda edición. Prentice Hall hispanoamericana s.a. México
- Montiel, R. (2015). *Diseño organizacional*. Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez y Agudelo (2019). *La neuroplanificación: herramienta Fundamental en el proceso estratégico de Las universidades privadas del estado Zulia*. Maracaibo, Venezuela.

Rodríguez, E. (2005). *El pensamiento creativo integral*. Serie creatividad 2000. Editorial Mc Graw Hill. México.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10 edición. 3D Editores. Bogotá, Colombia.

Tovar, B. (2009). *Gerencia para la calidad universitaria*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.