CAPÍTULO XXXI

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR 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 la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia. Este trabajo se fundamentó en los postulados teóricos de Tovar (2009), Quintero y Sánchez (2006), Gómez (1994), Deming (1989) y Porter (1986). 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 la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia constituida por una serie de actividades principales y de apoyo, obtuvo una media de 3,26, ubicándola según el baremo de interpretación de datos, en un nivel moderado de ocurrencia. En cuanto a las actividades relacionadas a programas conducentes a título, ésta obtuvo un nivel alto de ocurrencia, mientras las actividades de investigación, apoyo del sector externo y actividades soportes, cada una se ubicó en un nivel moderado, situación ésta que representa un alerta sobre los aspectos a mejorar por parte de la gerencia estratégica de las instituciones, las cuales deben reconocer ciertas realidades internas que requieren

ser analizadas, atendidas y convertidas en fortalezas institucionales para la obtención de ventaja competitiva en la prestación de sus servicios académicos.

Palabras clave: cadena de valor, gestión universitaria, universidades privadas.

ANALYSIS OF THE VALUE CHAIN OF THE PRIVATE UNIVERSITIES OF THE ZULIA STATE

Abstract

This research analyzes the value chain of private universities in Zulia state. This work was based on the theoretical postulates of Tovar (2009), Quintero and Sánchez (2006), Gómez (1994), Deming (1989) and Porter (1986). In this study, typified as descriptive, non-experimental, transactional and field, the data was collected through a questionnaire with frequency scaling, submitted to the expert judgment and whose Cronbach's alpha formula was 0.92, was placed in a category of very high reliability. The results show that the value chain of private universities in Zulia state, consisting of a series of main and support activities, obtained an average of 3.26, placing it according to the scale of data interpretation, at a moderate level of occurrence. Regarding the activities related to programs leading to title, this one obtained a high level of occurrence, while the research activities, support of the external sector and support activities, each one was located at a moderate level, a situation that represents an alert about the aspects to be improved by the strategic management of the institutions, which must recognize certain internal realities that need to be analyzed, taken care of and converted into institutional strengths to obtain a competitive advantage in the provision of their academic services.

Keywords: private universities, university management, value chain.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones conviven en unos escenarios altamente complejos y dinámicos, que las obliga a mantener la más estricta vigilancia sobre el acontecer económico, político y social, sumando esfuerzos para que el capital humano que las representan se encuentren al nivel que demanda estos nuevos mercados, donde la toma de decisiones estratégicas enfocadas a la optimización de los recursos, es de vital importancia. Por ende, la gerencia debe mantenerse atenta para identificar y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el entorno adverso, asegurando el establecimiento de acciones que permitan que sus organizaciones sean flexibles y puedan reorientar los diversos recursos hacia los objetivos establecidos.

Lo antes señalado permite afirmar, que dentro del ejercicio de la gestión estratégica empresarial, la gerencia del momento debe sumar esfuerzos para alcanzar ventajas competitivas frente a sus oponentes, para lo cual, es necesario fortalecer su sistema de control interno haciendo uso de métodos de trabajo que sean altamente efectivos en un entorno cambiante. En este sentido, Porter (1986), propone como una alternativa de rendimiento organizacional en escenarios complejos, el establecimiento de la cadena de valor, representada por todas las actividades y funciones que se realizan internamente y las cuales deben concebirse como elementos que conforman un sistema. Algunas son actividades principales y otras son de apoyo, pero en su conjunto, cada una de ellas se enfocan hacia el alcance de un objetivo común: lograr la competitividad organizacional.

Ahora bien, esta metodología concebida como una herramienta en la gestión estratégica, hoy día se ha extendido a todo tipo de organizaciones, incluso, hacia aquellas que tradicionalmente han mantenido una posición discreta frente a los conceptos de competitividad, como lo son las Instituciones de Educación Superior (IES), debido a que la sociedad del momento, cada vez más demandan de éstas, el mejor uso de sus recursos, pertinencia social en sus productos y/o servicios, calidad total, entre otros, razón por la cual la gerencia de las IES deben moldear el ejercicio gerencial haciendo uso de las mejores prácticas empresariales.

Dado lo antes señalado, se realiza esta investigación la cual tiene como propósito analizar la cadena de valor de las universidades privadas del Estado Zulia, como modelo de gestión que proporciona los procedimientos idóneos para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Fundamentos teóricos

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor lo impulsó Porter en el año 1986, concibiéndola como una herramienta enfocada hacia el análisis de la gestión estratégica de las organizaciones, dinamizada en cada una de las actividades que ésta realiza para la obtención de ventajas competitivas frente a sus adversarios. Por su parte, Gómez (1995), expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Porter que tiene

por finalidad la obtención de una situación privilegiada en el mercado competitivo. Las actividades de valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el producto que éste está esperando. Para Francés, (2004), la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización.

Ahora bien, de acuerdo a lo señalado por Porter (1986), una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las actividades de soporte: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

Ventaja competitiva

Según, Quintero y Sánchez (2006), por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Cadena de valor en las universidades

Partiendo de la idea de Porter (1986), en esta investigación se utiliza el término de cadena de valor para las universidades guardando las distancias o diferencias debido a la naturaleza jurídico-social de este tipo de organizaciones, quienes de acuerdo al ordenamiento jurídico venezolano, constituyen instituciones sin fines de lucro, prestadores de un servicio público como es la educación universitaria, pero que de igual manera, dadas las exigencia de la comunidad universitaria, su gerencia debe mirar hacia una gestión donde sus servicios cuenten con criterios de calidad.

Ahora bien, dentro del grupo de universidades que contempla la ley especial que rige la materia, se encuentran tanto las universidades de gestión pública como las de gestión privada. Éstas últimas, quienes realizan actividades de autogestión financiera, no reciben financiamiento por parte del Estado, sino, por el contrario, establecen un costo a la matrícula para generar sus ingresos y cubrir sus gastos operativos. De igual manera, las instituciones universitarias de gestión privadas deben cumplir con los preceptos establecidos en la Ley Orgánica de Educación (2009), especialmente lo señalado en el numeral 4 del artículo 34, el cual refiriéndose a los principios que rigen la educación universitaria, establece que es responsabilidad de todos los integrantes del subsistema de educación universitaria, la rendición de cuentas periódicas al Estado y a la sociedad sobre el uso de los recursos, así como la oportuna información en torno a la cuantía, pertinencia y calidad de los productos de sus labores.

Ahora bien; al plantearse el concepto de calidad como requisito fundamental en el servicio de educación universitaria, Tovar (2009), plantea que éste concepto ha sufrido un proceso evolutivo, pasando desde los aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto o servicio, hasta el concepto actual, según el cual la calidad se logra cuando se satisfaga las necesidades del cliente. Para Deming (1989), la calidad es el proceso de ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo.

En este orden de ideas, Tovar (2009), plantea que la educación de calidad es aquella que logra resultados que permitan el progreso y la modernización de la sociedad. Este desafío implica que para elevar la calidad deben encontrarse los medios necesarios

para alcanzar los fines y poder formar profesionales de excelencia orientados hacia el desarrollo social y económico de una población. Según este autor, la calidad está vinculada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del estudiante, el cual se manifiesta en sus aprendizajes relevantes como sujeto, haciéndole crecer y desarrollarse personal y socialmente y que, al mismo tiempo pueda demostrarlo mediante el cambio de actitudes, destrezas, valores y conocimientos, que lo conviertan en un ciudadano útil y solidario.

Aunado a los criterios de calidad antes señalados, el artículo 33 de la Ley Orgánica de Educación (2009), establece que uno de los principios rectores de la educación universitaria es la eficiencia de sus actividades. El término de eficiencia según Chase (1995), se refiere a la obtención del resultado deseado con el mínimo de insumos y que según Espinoza *et al.*, (1994), se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados, es decir; en las universidades, significa el aprovechamiento óptimo de recursos para producir bienes y servicios educativos, a partir de la potenciación del conocimiento.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, nos adentramos a analizar la cadena de valor de las universidades del estado Zulia, para lo cual partimos de lo establecido en el artículo 7 de la Ley de Universidades (1971), la cual refiere que el recinto universitario es un espacio precisamente delimitado y previamente destinado a la realización de funciones docentes, de investigación, académicas, de extensión o administrativas, propias de la institución. Por su parte, Tovar (2009), establece que las funciones rectoras de las universidades son: docencia, investigación y extensión.

Según este autor, la actividad de docencia, desarrolla el aprendizaje permanente en todas las formas conocidas, aplicando ampliamente los recursos tecnológicos con el propósito de formar dentro de la teoría del capital humano, ciudadanos integrales. La función de investigación se centra en crear y desarrollar nuevos conocimientos que fortalezcan el aprendizaje y hagan énfasis en la aplicación de los nuevos paradigmas hacia la satisfacción de las necesidades de desarrollo de la región; mientras que la función de extensión, consiste en llevar a cabo procesos de formación permanente para los clientes internos y externos a partir de las transferencias de conocimientos, tecnologías o el modo de hacer las cosas con el propósito de mejorar las competencias.

Actualmente, tanto la sociedad como el orden jurídico que rige la materia, exigen la integración de estos tres pilares (docencia, investigación y extensión) para la formación de profesionales preparados para enfrentar los retos y cambios que la sociedad demanda. Cada una de estas funciones, debe estar articuladas entre sí, y con ellas, las demás actividades que, desde distintas unidades estructurales universitarias, aportan valor agregado para el alcance de los objetivos de la universidad.

Lo antes señalado implica, la sistematización de las funciones rectoras de las universidades con las demás unidades académico-administrativo de la institución, las cuales, en su conjunto, como se indicó previamente, forman la figura de la cadena de valor; significando un conjunto de procesos académicos y administrativos cuyo fin en común es responder a las necesidades de la sociedad y el aporte de un ser humano íntegramente formado.

Ahora bien, después de haber analizado las funciones de las universidades establecidas en el orden jurídico previamente referenciado, aunado al estudio de diversos trabajos que versan sobre el funcionamiento de las instituciones de educación en América Latina, a continuación, un sentido estricto, se presenta en la figura 1, lo que se considera la cadena de valor de éstas:

Figura 1. Cadena de Valor Agregado de universidades.

Fuente: adaptación de Cadena de Valor Universidad de los Andes, Colombia (2016).

Como puede observarse en la figura anterior, las actividades primarias de la cadena de valor de las universidades, están integradas por la docencia, investigación y extensión, las cuales cada una de ellas, para efectos de esta investigación y con fines metodológicos, se han segregado en las sub-actividades que pueden desarrollarse según la naturaleza propia de estas instituciones y cuyos resultados la constituyen en unidades susceptibles de ser medidas o evaluadas. A continuación se mencionan cada una de estas actividades o sub-procesos:

- Programas conducentes a título, dentro del cual se ejecutan actividades propias relacionadas al ingreso de estudiantes, diseño de programas académicos, procesos de enseñanza – aprendizaje, gestión de grado y seguimiento a egresados.
- Actividades de investigación, dentro de las cuales se concentran las relacionadas a la producción científica y el impacto científico.
- Actividades de apoyo al sector externo, dentro de las cuales se desarrollan los programas no conducentes a título, el servicio técnico y servicio de consultoría.
- Actividades de soporte, de las cuales se ejecutan procesos relacionados al bienestar estudiantil, servicios administrativos, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, gestión de calidad, servicios generales y seguridad interna.

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 Bellosó 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 necesario 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 (05) 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 (05) 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:

r_{tt} = coeficiente Alpha cronbach

k= número de ítems

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítems

S_t^2 = 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 descriptivas y a la construcción de tabla 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: elaboración propia (2017).

Análisis y discusión de los resultados

La cadena de valor de las universidades, está integrada principalmente por un conjunto de actividades principales o funciones rectoras que establece la ley de universidades (1971), para cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES), como lo son la docencia, la investigación y la extensión, mientras que las secundarias están

representadas por actividades soporte: bienestar estudiantil, servicios administrativos, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, gestión de calidad, servicios generales y seguridad interna.

Ahora bien; según los resultados obtenidos, en el gráfico 1, que a continuación se presenta, se muestra el comportamiento de cada uno de los elementos constitutivos de la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia:

Gráfico 1. Elementos de la Cadena de Valor universidades privadas del Zulia.

Fuente: Muñoz (2017).

De acuerdo a los resultados señalados en el gráfico anterior, las actividades de programas conducentes a título (3,53) obtuvieron un nivel de ocurrencia alto, mientras que las actividades de investigación (3,00), apoyo al sector externo (3,16) y actividades soporte (3,38), su media las ubicó en un nivel de ocurrencia moderado.

En relación a las actividades programas conducentes a título, los indicadores de ingreso de estudiantes, enseñanza y aprendizaje, gestión de programas académicos y gestión de grado, en su conjunto, se observan como una fortaleza interna de las universidades sujetas a estudio, lo cual significa, que en gran medida, las afirmaciones que caracterizan a cada indicador es cumplida por las decisiones gerenciales. Sin embargo, para el caso del indicador seguimiento a egresados, éste se ubicó en un

nivel bajo de ocurrencia, sobre lo cual, el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2011), establece que las actividades de seguimiento a los egresados representan una valiosa oportunidad para que la gerencia universitaria pueda: a) obtener información sobre la calidad del servicio prestado, b) detectar las áreas débiles en el perfil de sus egresados, c) fortalecer el proceso interno de enseñanza-aprendizaje, d) desarrollar actividades académicas que fortalezcan las habilidades y destrezas que la sociedad demanda en los profesionales y al mismo tiempo, que impulse mayor rendimiento financiero a la misma.

Con respecto a la dimensión investigación, ésta obtuvo una media de 3,00, lo cual significa que la ubica en un nivel de ocurrencia moderado. Siendo que la investigación es una de las funciones rectoras que establece la Ley de Universidades y sobre la cual descansa toda expectativa de creación de ciencia y desarrollo general, este resultado constituye un aspecto a mejorar por las instituciones consideradas muestra de este trabajo. La investigación representa un eje transversal en la naturaleza propia de las universidades. Por medio de ella, los centros de estudios superiores se convierten en laboratorios que generan nuevos conocimientos y fortalecen los saberes; éstos últimos, a disposición del desarrollo humano y la sociedad.

Por su parte, la UNESCO (2009), ha señalado que en aras de fortalecer la calidad e integridad de la educación superior, es importante que el personal docente disponga de oportunidades para realizar investigaciones y obtener becas para las mismas, en otras palabras, estimular la participación activa de sus trabajadores en la labor científica como respuesta a las necesidades que tiene la sociedad.

En este mismo orden de ideas, se tiene la dimensión actividades de apoyo al sector externo, cuya media total la ubica en un nivel moderado de ocurrencia. Los resultados de esta dimensión arrojó que los programas no conducentes a título y el indicador servicio técnico, ambos representan fortalezas para la muestra de esta investigación. Sobre los programas no conducentes a título, señala Tovar (2009), que las universidades deben crear políticas internas que permitan diseñar programas para el mejoramiento de la comunidad orientados hacia el desarrollo científico, tecnológico y humanístico de ésta; así como actividades de difusión socio-cultural que estimulen la integración permanente

de la institución y la comunidad, sin embargo, el indicador consultoría jurídica, éste representó una debilidad puesto que su nivel de ocurrencia es bajo.

Del mismo, señala Tovar (2009), que las IES deben desarrollar estrategias gerenciales que le permita ofertar asesorías y consulta sobre programas dirigidos a la juventud, al profesorado, a las organizaciones; así como la creación de servicios que tengan como propósito reforzar los valores morales, la seguridad social, la educación para la salud, la economía familiar, la valoración del trabajo y el desarrollo cultural.

Asimismo, en cuanto a la dimensión actividades soporte, los resultados demuestran una media con un nivel moderado de ocurrencia (3,38). Este resultado fue producto de los indicadores de bienestar estudiantil (3,53), servicios administrativos (3,67), desarrollo tecnológico (3,60), seguridad interna (3,07) y servicios generales (3,67), los cuales se ubicaron con un nivel alto de ocurrencia, representando fortalezas en las universidades objeto de estudio, debido a que las respuestas obtenidas a través del instrumento de recolección de datos, demuestran que las afirmaciones que los caracterizan, casi siempre son cumplidas.

Por su parte, el indicador de gestión de recursos humanos (3,07) se ubicó en un nivel moderado de ocurrencia, lo que significa que representa un aspecto que debe ser fortalecido dentro de las universidades privadas del estado Zulia. Al respecto, según el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2011), los establecimientos de educación superior deben invertir en la capacitación del personal docente y en fortalecer su rendimiento continuo, con la finalidad de fortalecer el ingreso de personal competente en todos sus procesos, y al mismo tiempo, robustecer las habilidades del personal ya contratado, todo con el propósito de crear valor tanto en la evolución de las personas como en el alcance efectivo de los objetivos organizacionales.

Conclusiones

Como se observó en el análisis de los resultados, la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia constituida por una serie de actividades principales y de apoyo, se ubicó en un nivel moderado de ocurrencia, lo que significa, que

dentro de las realidades internas observadas en estas instituciones, existen situaciones que requieren ser analizadas y atendidas por la alta gerencia.

Ahora bien, las actividades relacionadas a programas conducentes a título obtuvo un nivel alto de ocurrencia, lo cual significa, un comportamiento positivo observado principalmente en los procedimientos de ingresos de estudiantes; enseñanza – aprendizaje; gestión de programas académicos y gestión de grado, sin embargo, de acuerdo a los hallazgos, el elemento menor valorado de esta dimensión, lo constituye el indicador de seguimiento a egresado, que demuestra que las universidades casi nunca cuentan con un sistema de información que les permita mantener contacto con los estudiantes egresados, cuyo propósito sea, promover la realización de actividades académicas a favor de éstos y el evaluar su rendimiento en el mercado laboral donde se encuentren.

Por su parte, en relación a las actividades de investigación, apoyo del sector externo y actividades soportes, cada una se ubicó en un nivel moderado de ocurrencia, situación ésta que representa un alerta sobre los aspectos a mejorar por parte de la gerencia estratégica de las universidades. En este sentido, en cuanto a la dimensión investigación, los resultados demuestran que las debilidades internas se encuentran en la ejecución de tareas que permitan diagnosticar las situaciones problemas del entorno que pueden ser objeto de investigación científica y en la ejecución de programas que fortalezcan las competencias en investigación del personal docente.

En cuanto a la dimensión apoyo al sector externo, el área observada como debilidad lo constituye el servicio de consultoría, donde pocas veces en las universidades se establecen vínculos interinstitucionales que encausan las actividades de consultoría a favor de la comunidad, es decir, la implementación de proyectos de investigación y/o acciones que estimulen la participación de docentes en proyectos de consultoría.

Por su parte, en cuanto a las actividades soportes, representan fortalezas internas aquellas orientadas al bienestar estudiantil, servicios administrativos, desarrollo tecnológico, seguridad interna y servicios generales, sin embargo, los indicadores de gestión de recursos humanos y gestión de calidad, constituyen las áreas débiles de las

universidades objeto de estudio. En cuanto a recursos humanos se refiere, los resultados demuestran la baja participación del gerente estratégico en la implementación de lineamientos para la compensación del rendimiento de los docentes y la ejecución de planes que facilitan la efectividad en la comunicación con los trabajadores. En cuanto al indicador gestión de calidad, los datos obtenidos señalan que la gerencia estratégica de las universidades no siempre fomenta la actualización continua de sus procesos y la implementación de métodos para evaluar el rendimiento organizacional.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional (1971). *Ley de Universidades*. Caracas, Venezuela.
- Chase, A. (1995). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. Sexta edición. Editorial Irwin. México.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, competitividad y productividad*. Primera edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Espinoza, O., González, L., Poblete, A., Ramírez, S., Silva, M. y Zúñiga, M. (1994). *Manual de autoevaluación de instituciones de educación superior: pautas y procedimientos*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), Perú.
- Francés, A. (2004). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Gómez, E. (1994). *La competitividad*. Revista Talento. Premio estímulo al conocimiento, N° 1, Abril. Caracas.
- Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2011). *Informe de gestión anual*.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.

- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela.
- Tovar, B. (2009). *Gerencia para la calidad universitaria*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París.