



## Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Venezuela

### Strategic planning in higher education institutions of Venezuela

Marianela Silva-Sánchez <sup>1,\*</sup>  
Marlletis Gutiérrez-Hinestroza <sup>2</sup>  
Sadi Iturralde Kure <sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-0775-6826>  
 <https://orcid.org/0000-0002-8672-9913>  
 <https://orcid.org/0000-0001-8376-4003>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias de la Educación e Idiomas. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias de la Ingeniería. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

\* [msilva@upse.edu.ec](mailto:msilva@upse.edu.ec)

#### RESUMEN

*El propósito del presente trabajo es evaluar el proceso de planificación estratégica corporativa de las dependencias coordinadas por los directivos de los institutos universitarios tecnológicos del sector oficial de la región occidental de Venezuela. Se efectuó un estudio de tipo descriptivo, en la modalidad de campo, seleccionando una muestra de 40 directivos a quienes se les aplicó el cuestionario específico sobre Planificación Estratégica Corporativa. La aplicación estadística rigurosa de los resultados de la encuesta permitió determinar que la planificación estratégica corporativa en los planes de gestión se ubicó en el criterio de medianamente adecuada, presentando dificultades en la formulación de objetivos corporativos, relacionados con las necesidades de recursos humanos, fortalecimiento de programas de extensión universitaria y desarrollo de los sistemas de bienestar estudiantil. Además, se detectaron limitaciones relacionadas con el logro de la articulación de los objetivos institucionales con otros planes de carácter oficial y la disponibilidad de recursos financieros.*

**Palabras clave:** Planificación estratégica corporativa, gestión universitaria.

#### ABSTRACT

*The purpose of the present work was to evaluate the corporate strategic planning process of the dependencies coordinated by the directors of the technological university institutes of the official sector of the western region of Venezuela. A descriptive study was carried out, in the field modality, selecting a sample of 40 managers to whom the specific questionnaire on Corporate Strategic Planning was applied. The rigorous statistical application of the results of the survey made it possible to determine that the corporate strategic planning in the management plans was based on the criterion of fairly adequate, presenting difficulties in the formulation of corporate objectives, related to the needs of human resources, strengthening of university extension programs and development of student welfare systems. In addition, limitations related to the achievement of articulation of institutional objectives with other official plans and the availability of financial resources detected.*

**Keywords:** corporate strategic planning, university management

**Recibido:** 26/04/2019;

**Aceptado:** 15/05/2019

**Publicado:** 15/12/2019

## 1. Introducción

En el presente artículo se evalúa el proceso de planificación estratégica corporativa de las dependencias coordinadas por los directivos de los institutos universitarios tecnológicos del sector oficial de la región occidental de Venezuela, para lo cual se realizó una investigación descriptiva-documental sobre la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, con la finalidad de reflexionar sobre su importancia en las mismas y cuyas autoridades se replantean como una constante la misión institucional y su papel de dentro de la sociedad, el entorno regional, nacional e internacional. Además, se han propuesto proyectar para el futuro cambios en la gestión de sus organizaciones, considerando las distintas perspectivas e intentan planificar en función del análisis de la situación de partida, que representa la realidad ante los avances científicos y tecnológicos.

Ante la demanda de esas realidades, la misión de las instituciones de educación que había quedado reducida a una acción de entrenamiento profesional, legítima, pero insuficiente y con más problemas que soluciones, asume el reto de responder a la demanda social, que presupone modernizar la gestión en las instituciones de educación a través del diseño y consolidación de metodologías e instrumentos de planificación y gestión dirigidos a orientar el desarrollo integral y de calidad de las instituciones educativas con el propósito de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para efecto de la presente investigación se consideraron los siguientes antecedentes:

Mintzberg<sup>1</sup> analizó “La evaluación de los planes de administración con la técnica de planificación estratégica corporativa en las universidades”, para esto realizó una investigación de tipo descriptiva cuantitativa, seleccionando una muestra de 23 directivos universitarios. Entre los resultados reportó: la filosofía de gestión concebida en las instituciones universitarias está implícita en los planes estratégicos corporativos con una media aritmética de  $\bar{x} = 3,99$  pts; en el control de gestión, la sensibilización del personal obtuvo  $\bar{x} = 4,65$  pts, la investigación y análisis  $\bar{x} = 3,78$  pts y la formulación de los objetivos corporativos  $\bar{x} = 3,93$  pts. Sobre la base de estos resultados, concluyó que la desagregación de los programas tácticos contemplados en los planes funcionales y en proyectos, constituyen planes operativos, en los cuales se evidencia, la aplicación de la planificación estratégica corporativa.

En relación a la conformación de los planes estratégicos corporativos, Demo<sup>2</sup> evaluó la planificación estratégica corporativa en las conformaciones de planes estratégicos, realizando un

estudio descriptivo con muestra de 18 gerentes universitarios seleccionados al azar. Entre sus resultados destacan los indicadores: fases de la investigación que logró un 78,45%, exploración con un 83,92% y análisis del macro y micro entorno del sector universitario, con un 90,17%. Entre sus conclusiones reportó: la evaluación de la planificación estratégica corporativa a través de las fases de investigación, exploración y análisis están ligados a la necesidad de cambio, exigida por la dinamicidad del entorno. Desde el punto de vista organizacional, el análisis externo constituye el eje central del proceso de evaluación<sup>2</sup>.

Zapata<sup>3</sup> realizó un estudio de investigación sobre la “Verificación de la planificación estratégica corporativa en los planes de gestión administrativa en instituciones universitarias”, aplicando en su estudio las etapas del método descriptivo cuantitativo. Tomó una muestra de 16 gerentes de unidades administrativas universitarias y entre los resultados destacan los siguientes indicadores de  $\bar{x} = 4,72$  pts en el indicador ser y deber ser;  $\bar{x} = 3,20$  pts en la definición de la misión y  $\bar{x} = 3,93$  pts en el análisis de la institución y su entorno. Entre una de sus conclusiones reportó que la indefinición de oportunidades y amenazas, de la institución, afectan el producto esencial del ser y deber ser, ya que constituyen factores claves de éxito, que tienen un impacto directa o indirectamente en su entorno. Tales antecedentes permitieron profundizar los conocimientos sobre la manera como la planificación estratégica corporativa se ha medido en las instituciones de educación superior; asimismo, se pudo constatar que la planificación se ha considerado como una herramienta e instrumento destinado a dar concreción a las estrategias corporativas.

### 2.2. Fundamentación teórica

En los últimos años la influencia de las corrientes administrativas en educación ha sido muy significativa, conceptos como planeación se operacionalizan en la función gerencial del quehacer universitario. Para Koontz y Wehrich<sup>4</sup>: “La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones. Es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados”. Sobre la base de lo anteriormente expresado, se puede destacar, que en general, la planificación es un método para la toma de decisiones en torno a la transformación de una situación actual en otra futura más deseable.

Hasta nuestros días el cambio de enfoque que ha operado en la planificación se fundamenta en razones que van desde lo filosófico hasta lo propiamente gerencial. Desde el punto de vista filosófico, como marco general, se determina la relación temporal que

prevalecía en la planificación tradicional y en la que se basa la planificación estratégica, mientras que la primera establece una relación horizontal, la segunda promueve una relación vertical.

Según Guédez, en Ávila y Calzadilla<sup>5</sup>, al relacionarse con el tiempo en forma horizontal se hacen posible tres disposiciones de las que a su vez se desprende un determinado modelo de planificación. De este modo señala que la planificación reactiva, que consiste en convertir los problemas existentes en objetivos de la planificación, ve hacia atrás para saber cuáles son los problemas que ameritan solución. La planificación prospectiva, que convierte la meta en la referencia del diseño de planificación, ve hacia delante y calcula las metas que han de alcanzarse. Por último presenta la planificación inactiva, que sólo actúa a partir del surgimiento de una crisis, ve el presente en espera de situaciones urgentes.

En oposición de lo expuesto, la planificación estratégica se presenta bajo un enfoque integrador e interactivo basada en una relación vertical con el instante, que en lugar de estimular una mirada hacia atrás o una proyección hacia delante, “promueve una mirada hacia arriba y una acción en el presente”<sup>5</sup>. Esta alternativa de relación con el instante, implica establecer la visión, la misión y los valores, además de aprovechar las oportunidades del presente, retroalimentar las decisiones y asegurar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados; no se propone desconocer el pasado y el futuro, más bien da significación a un cambio de relación con respecto a ellos; las anteriores concepciones sostenían que el presente debía verse en función del pasado y del futuro, mientras que la relación con el instante sugiere que el pasado y el futuro deben verse en función del presente.

Existen de igual manera fundamentos gerenciales que deben acompañar a cualquier iniciativa de planificación estratégica, a tal efecto se consideran los conceptos de calidad total y de gerencia situacional. Para Certo (citado por Rosenstiehl-Martínez<sup>6</sup>) los principios de la calidad total orientan la realización de cambios de carácter único en las operaciones de una organización, quienes en la práctica de la calidad total manifiestan cinco características comunes: “una definición de calidad guiada por el cliente, un fuerte liderazgo en calidad, énfasis en la mejora continua, sustentado en hechos, análisis y datos y por último estímulo a la participación de actores internos”.

La calidad total es una filosofía gerencial enraizada en la concepción de la planificación estratégica<sup>7</sup>, en esta afirmación, se demuestra que al hablar de mejoramiento continuo se expresa una acción concentrada en el presente. Eliminar el desperdicio representa una práctica cotidiana en lugar de una meta futura; la atención del cliente encarna un quehacer diario; el control del proceso en una secuencia que arranca en el momento; la relación de la eficacia es

un punto de partida y el desarrollo de ventajas competitivas representa un esfuerzo destinado a detectar oportunidades del entorno.

En lo concerniente a la relación de fundamentación que existe entre los conceptos de planificación estratégica y gerencia situacional, se establece una vinculación de concentricidad, “lo estratégico expresa una conducta situacional y lo situacional se inspira en una disposición estratégica”<sup>5</sup>. La gerencia estratégica en sus aspectos más esenciales, comprende una dimensión situacional y una transformacional<sup>8</sup>. La primera recoge la idea de actuar conforme a la naturaleza de las circunstancias y de acuerdo con las características de las personas. La transformacional significa que no es suficiente ejercer decisiones de acuerdo con las condiciones de los actores de la organización y la naturaleza de la situación, hay que ir más allá, se debe desarrollar un esfuerzo sustantivo para asegurar la permanente superación de las personas involucradas en el proceso gerencial.

Los significados situacionales y transformacionales de la gerencia, implican como una exigencia la creatividad, para lo que “la organización debe disponer de una vocación creadora y un espacio apropiado para crear”<sup>9</sup>. Se debe contar con un espacio libre para inventar, descubrir e innovar. Toda organización, debe buscar el equilibrio entre las dimensiones gerenciales normativas y los espacios de libertad para poder fomentar sus alcances situacionales, transformacionales y creativos.

### **Supuestos Básicos de la Planificación Estratégica**

Para Guédez (en Ávila y Calzadilla<sup>5</sup>), existen supuestos básicos que justifican la planificación estratégica:

1. La planificación siempre se inscribe en el marco de una organización y en consecuencia se concibe, formula y operacionaliza según la visión que tenga de sí mismo, sus debilidades y fortalezas y valores que la definan.
2. Mientras más autónoma y autosuficiente quiera ser una organización, más debe considerar el contexto y el entorno, entendiéndose por contexto el espacio y tiempo histórico que no tiene una directa y explícita relación con el quehacer de determinada institución; y el entorno como “factores que están fuera de la organización que incluyen fuerzas, eventos y tendencias con los que interactúa, y tiene explícita relación con la misión de la organización”<sup>10</sup>. El contexto y el entorno son cambiantes, por lo tanto la planificación debe apoyarse en la conciencia de esa dinámica. Es necesario pensar sobre la articulación, realidad – cambio – planificación, analizando sus elementos y estableciendo las coincidencias y discrepancias que existan entre el contexto y el entorno de la organización.

3. La planificación estratégica debe estar acompañada de un proceso de seguimiento; la evaluación deja de ser un proceso para el final, para convertirse en una actividad orientadora, formativa y continua.
4. Existe una relación de reciprocidad entre el concepto contemporáneo de planificación y la noción de estrategia. Usando el término de Pákiner<sup>11</sup> entre planificación y estrategia debe existir una “interfecundación”, esto es, que es posible asegurar que por planificación estratégica se entiende el aprovechamiento de las oportunidades y la superación de los riesgos, en función del robustecimiento de las fortalezas y de la compensación de las debilidades que posee. Se concibe la planificación como el ejercicio de una concertación promovida mediante la participación de los diferentes actores que conforman la organización, para la toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales: estratégico, funcional y operativo.

### **El sentido de la Misión, Visión y Valores en la Planificación Estratégica**

La misión, visión y valores son las dimensiones que permiten la operacionalización de la planificación estratégica. En el viejo concepto de planificación, prevalecía lo normativo y se descuidaba lo estratégico, en cambio ahora lo normativo y lo estratégico establecen un nexo de reciprocidad. Lo normativo, se encuentra arriba en el marco del plan de gestión de responsabilidad de los directivos, convirtiéndose en la iluminación vertical y consecuente de la acción sobre el presente. Dentro de estas aseveraciones nace el concepto de visión, entendida como la “imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad”<sup>12</sup>, también es considerada como “el marco en el cual se orienta la reflexión de una organización”<sup>13</sup>.

La visión permite sobrepasar una norma sin transgredirla, potencia la innovación, incentiva la localización del camino que no estaba previamente trazada, fomenta la utilización de la libertad. La visión anima, inspira y transforma las energías en acción. La visión de una organización sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le otorga un propósito, debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas. Con respecto a la misión, Serna<sup>10</sup> señala que “es la formulación de los propósitos de una organización que las distingue de otras en cuanto a sus actividades, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. El comportamiento de la organización debe ser consecuente con la misión, debe crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad

de la institución. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

La misión y la visión conforman un triángulo con los valores, “que representan básicamente el sistema de creencias y el cuadro de conductas que predomina en la organización”<sup>5</sup>. Hablar de valores equivale a admitir un mandato moral donde no todo se justifica, son las guías para elevar el clima humano de una organización.

Entre la misión, visión y valores se establece un circuito productivo que se asemeja a una espiral que se eleva en una secuencia de enriquecimiento sucesivo. Esta premisa nos hace entender que la visión esclarecida y la misión definida, permiten potenciar los recursos espirituales, psicológicos y éticos de una organización. La complementación de esas tres dimensiones fomenta el trabajo significativo de todas las personas, además de promover la búsqueda de innovaciones y la congregación de voluntades en una misma dirección.

### **La Operatividad de la Planificación Estratégica.**

La planificación intenta intervenir, estimular o reactivar la realidad para mejorar su condición y para enrumbar todo el esfuerzo hacia una situación – objeto, para lo cual se debe identificar el aspecto sobre el que se pretende actuar, precisar los cambios que se proponen y establecer las proyecciones que se aspiran, todo esto, enmarcado en la misión, visión y valores que sustentan la organización.

Dentro de la planificación estratégica la operatividad de los elementos antes mencionados se refleja en los programas y proyectos que conforman el plan operativo de la institución, lo cual permite elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto, además de difundir y monitorear las acciones. Cada unidad operativa debe realizar un plan que responda esencialmente a las preguntas propuestas por Serna<sup>10</sup>: “¿qué debe hacerse? (tareas – acciones); ¿cuándo se debe hacer? (tiempo); ¿cómo debe hacerse? (estrategia); ¿quién lo debe hacer? (responsable); ¿con qué recursos? (presupuestos – recursos financieros); ¿qué resultados se esperan? (metas) y ¿cómo medir los resultados? (índices de gestión)”.

De igual manera, la unidad operativa debe definir clara y explícitamente su misión y establecer sus objetivos, que han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos, todo esto basado en un diagnóstico de la situación que se va a intervenir.

De lo expuesto anteriormente, el concepto de proyecto aflora como la unidad operativa básica de la planificación estratégica, en efecto un proyecto “es una instancia instrumental en tanto que permita delimitar un campo de realidad, delinear las acciones, asegurar

una transformación y empujar la realidad hacia una situación deseada<sup>5</sup>.

Es importante resaltar, que los proyectos forman parte de los procesos gerenciales y, en consecuencia, constituyen un excelente mecanismo para precisar los enfoques, fundamentar las decisiones y orientar las acciones; su diseño, implementación y evaluación, asegura a los directivos el cumplimiento de objetivos, impulsando la calidad de los productos o servicios.

La acepción tradicional de planificación, se agotaba en la captación de problemas, definición de campos de acción y solución de desajustes, esto es, que la planificación se reduce a lo exclusivamente normativo: se impone desde arriba, se separa de las instancias de decisión, se desconoce el entorno, se desaprueba la participación ampliada, se trabaja en función del ayer. Esto trae como consecuencia el desarrollo de un esquema con la siguiente secuencia “inicio del proceso, entusiasmo enfatizado, desilusión severa, desorden temeroso, frustración intensa, búsqueda de culpables, castigo a inocentes, elogio de los no participantes, nuevas ideas, nuevos fracasos”<sup>14</sup>.

Los proyectos deben reproducir el sentido estratégico de la planificación, es decir, debe poner énfasis en los contextos e impactos, dejando de ser prescriptiva y especulativa para convertirse en acción de mejoramiento y testimonio de presencialidad, donde la toma de decisiones es compartida y la solución de los problemas está ubicada en la relación vertical con el tiempo, se ve el pasado y el futuro en función del presente, se tiene presencia; la vinculación con la misión, visión y valores con la acción en el aquí y el ahora.

### **Importancia de la Cultura Organizacional en la Planificación Estratégica.**

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. La cultura ha dejado de ocupar un lugar periférico para adquirir una importancia estratégica<sup>15</sup>). Ningún aspecto socio – político o económico puede concebirse hoy al margen de sus significados culturales que son los que permiten acelerar o resistir, incentivar o frenar los cambios que se pretendan en los diferentes rubros del quehacer contemporáneo. Este alcance estratégico de la cultura hace legítima su relación con la planificación.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación histórica y social. Ella nace en la sociedad, se administra mediante recursos que la sociedad le proporciona y es un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad. A los nuevos enfoques de la cultura y de la planificación de las organizaciones, se suma un aspecto de suma

importancia: la renovación del estilo gerencial. Una cultura organizacional promovida por la misión, visión y valores amerita de una planificación estratégica y ésta, a su vez, reclama una manera abierta y situacional de la gerencia, es decir, ajustada a la naturaleza del momento, a las características del entorno y a los conocimientos técnicos y a la madurez psicológica de las personas supervisadas.

Considerando los asuntos de la dimensión general de la cultura al ámbito específico de una organización, encontramos que la cultura refleja la congregación, mezcla o entrecruzamiento de las ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Para comprender el desenvolvimiento de la dinámica cultural, es necesario recordar que en toda organización coexisten básicamente seis subsistemas<sup>5</sup>:

El subsistema filosófico que congrega las creencias y los principios promovidos en forma de cascada. El subsistema actitudinal, que abraza los comportamientos y relaciones que se tejen en la comunidad. El subsistema estructural, que se asocian con todo lo que concierne a la desagregación de las dependencias y funciones de la entidad. El subsistema técnico engloba todo lo que tiene que ver con infraestructura y equipos. El subsistema administrativo, se reúnen procesos financieros y recursos humanos; y, el subsistema normativo, que abarca reglamentos, normas y regulaciones formales.

Para el citado autor, la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de dichos subsistemas. La cultura no solo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, la estructura y las acciones que en conjunto funcionan como un sistema dinámico; por tanto cuando una organización define su misión, visión, estrategias y tácticas estará influyendo en su cultura.

Con base a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la cultura de una organización es la manera como estas hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa; asimismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Serna<sup>10</sup> define la cultura organizacional como el proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco han incorporado a la empresa.

Por tanto, se hace necesario en las instituciones de educación superior afianzar una cultura organizacional que asegure el tránsito de las declaraciones de principios hacia realidades institucionales centradas en las creencias y en las actitudes; asimismo, es menester

sustituir el peso en los aspectos estructurales, formales y presupuestarias por hincapié en las personas que trabajan en las organizaciones educativas.

### 3. Marco Metodológico

#### Tipo de Investigación

Para la clasificación de ésta investigación, se tomaron en cuenta los criterios emitidos en la literatura respectiva. De acuerdo con el propósito del estudio, se ubicó en la categoría aplicada de acuerdo con Black y Champion, en Díaz<sup>16</sup>, debido a que se dio respuesta en corto tiempo a la interrogante planteada que le otorgó la direccionalidad a la investigación.

Por el método ejecutado, la investigación fue de tipo descriptivo<sup>17</sup>, porque se describieron los resultados del estudio, con el objeto de manifestar el comportamiento de la variable. Considerándose la evolución de la variable analizada, se estimó ubicarla en la categoría de transversal, por cuanto la variable se midió en una sola oportunidad, sin que se pretendiera evaluar la evolución de la misma, y según el período en que se recolectó la información, fue “prospectiva, en razón a que la información obtenida se recolectó sobre la base de los criterios establecidos por el investigador después de la planificación correspondiente”<sup>18</sup>.

#### Diseño de la Investigación

Para efecto de este estudio el diseño de investigación asumido es no experimental cuantitativo, ya que el mismo se realiza sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza<sup>17</sup>.

#### Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo constituida por un total de 43 gerentes que integraban los Consejos Directivos de los Institutos Universitarios de Tecnología del sector oficial de la región occidental de Venezuela, durante el segundo lapso académico del año de 1999, distribuidos en 8 del Instituto Universitario de Tecnología Maracaibo, (I.U.T.M.); 7 del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (I.U.T.C.); 10 del Instituto Universitario de Tecnología Rómulo Betancourt del Estado Trujillo (I.U.T.R.B.); 6 del Instituto Universitario de Tecnología de Ejido del Estado Mérida (I.U.T.E.); 6 del Instituto Universitario de Tecnología del Táchira del Estado Táchira (I.U.T.T.) y 6 del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero del Estado Falcón (I.U.T.A.G.)

El cálculo de la muestra se efectuó considerándose el criterio de Sierra<sup>19</sup>, para las poblaciones finitas:

donde:

**n:** es el tamaño de la muestra.

**4:** es una constante.

**P y q:** es la proporción de éxito y fracaso:  $p = 50$  y  $q = 50$ .

**N:** es el tamaño de la población.

**E2:** es el error aceptado, que en este caso fue de 4 sigmas.

Aplicada la fórmula correspondiente, para 4 sigmas, resultó un total de 40 sujetos. El tipo de muestreo seleccionado fue especificado como al azar, el cual supone, que todos los sujetos tuvieron las mismas probabilidades de ser incluidos en el estudio.

Para medir la variable la planificación estratégica corporativa en el plan de gestión en los institutos universitarios de tecnología del sector oficial de la región occidental de Venezuela, se aplicó el cuestionario denominado: Planificación Estratégica Corporativa en el Plan de Gestión de Silva y Molero, que se orientó a determinar los indicadores: (a) proceso de planificación de la dependencia reflejada en el plan de gestión, con los ítems del N° 1 al 8; (b) misión institucional considerada en el plan de gestión, las preguntas del N° 9 al 13; (c) análisis de la institución y el entorno en el plan de gestión, con los reactivos del N° 14 al 22; (d) objetivos corporativos del plan de gestión con ítems del N° 23 al 30 y (e) los programas y proyectos en el plan de gestión, con preguntas del N° 31 al 37.

El total de preguntas que integraron el cuestionario señalado, fue de 37, cada uno con un total de 3 alternativas con una escala tipo Likert, representadas por S: significando siempre; AV: a veces y N: nunca. El puntaje máximo fue de 114 y el mínimo de 38. Estos permitieron ubicar a cada directivo en la categoría de adecuada, medianamente adecuada e inadecuada. En este sentido, se adoptó el rango establecido por Betancourt<sup>20</sup>: menos de 38ptos inadecuada; medianamente adecuada entre 39 y 76ptos y adecuada 77 y más puntos.

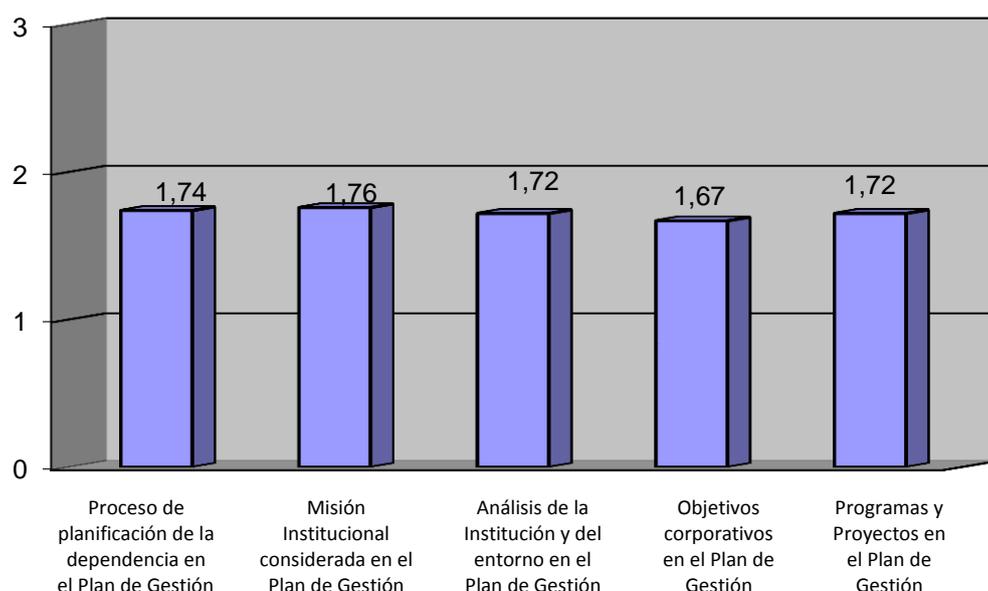
### 4. Resultados

En la Tabla 1 se presenta la Variable Planificación Estratégica Corporativa por Indicadores e Instituciones, notándose una media aritmética de  $\bar{x} = 1,72$  pto mayor al puntaje logrado por el indicador: Objetivos Corporativos del plan de gestión; no obstante, el resto de los indicadores lograron puntajes superiores o iguales a este valor. La variable Planificación Estratégica Corporativa por Indicadores mostrada en el Gráfico 1 destaca como valor menor  $\bar{x} = 1,67$  del Indicador Objetivos Corporativos en el

Plan de Gestión y el mayor se evidencia en la Misión Institucional con  $\bar{x} = 1,76$  pts

**Tabla 1:** Distribución de Medias Aritméticas de la Variable Planificación Estratégica Corporativa por Indicadores e Instituciones Universitarias

Institución \ Indicador	Proceso de Planificación de la Dependencia Reflejada en el Plan de Gestión	Misión Institucional considerada en el Plan de Gestión	Análisis de la Institución y del Entorno en el Plan de Gestión	Objetivos Corporativos del Plan de Gestión	Programas y Proyectos en el Plan de Gestión	$\bar{X}$ total
IUTM	1,78	1,90	1,77	1,86	1,88	1,84
IUTC	2,05	1,77	1,84	1,84	1,90	1,88
IUTRB	1,71	1,82	1,74	1,59	1,71	1,71
IUTE	1,64	1,66	1,46	1,71	1,64	1,62
IUTT	1,62	1,86	1,70	1,50	1,50	1,64
IUTAG	1,66	1,56	1,79	1,54	1,66	1,64
$\bar{X}$ total	1,74	1,76	1,72	1,67	1,72	1,72



**Figura 1.** Planificación Estratégica Corporativa por Indicador e Instituciones Universitarias.

En el estudio se consideró analizar los indicadores: proceso de planificación de la dependencia en el plan de gestión, misión institucional, análisis de la institución y del entorno, objetivos corporativos, programas y proyectos en dicho plan. Con respecto al proceso de planificación de la dependencia reflejada en el plan de gestión, se debe resaltar que la mayoría de los directivos, sostienen que éste racionaliza la toma de decisiones y responde a la dinámica socio – política del contexto donde se encuentran inmersas las instituciones; no obstante, se observó que en menor medida se articulan los objetivos con el plan del Estado en materia de educación; esto se debe a las dificultades que tienen los directivos para la

formulación de objetivos corporativos en el plan operativo anual, lo que obstaculiza que el proceso de planificación otorgue la direccionalidad a la organización como un todo.

En relación al indicador proceso de planificación, sólo IUTC logró ubicarse en la categoría de planificación adecuada; mientras que el resto de los centros educativos, se colocaron en el de medianamente adecuada. Esto significa, que se debe mantener un control permanente de la evaluación de las estrategias corporativas. Por otra parte, la inversión económica y de esfuerzos efectuada por el Ministerio de Educación desde el año de 1997 en la formación para los

directivos sobre la planificación estratégica corporativa como elemento clave de éxito en la gestión institucional, no se justifica con resultados medianamente adecuados; por el contrario, se debe responder con tareas cumplidas en un marco operacional ajustado a las exigencias del máximo organismo de la política educativa nacional.

Al efectuarse un análisis crítico de la misión institucional considerada en el plan de gestión, se debe indicar que aunque fue catalogado en el criterio de medianamente adecuada, requiere de ajustes para establecer en la misión el ordenamiento jurídico o marco legal, con un análisis de su trayectoria en función de los cambios, porque de no extrapolarlos se limita hacer referencia a las expectativas externas de la comunidad. Desde ese punto de vista, los directivos de las instituciones universitarias manifestaron que en los resultados de la misión institucional se reflejan las expectativas internas de los niveles gerenciales y no las expectativas externas del entorno institucional, limitando la conformación de una misión integral. El mayor puntaje por institución con base a la misión antes especificada, fue obtenido por el IUTM, seguido por el IUTT; mientras que el menor, lo logró el IUTAG.

Sobre el indicador análisis de la institución y del entorno, los directivos sostienen que debe plantearse considerándose la responsabilidad social de la organización. Es decir, las obligaciones y las pautas de comportamiento que se consideren legítimas: lo que la sociedad tiene derecho a esperar de ésta y lo que ésta cree, que debe proporcionar. Esto significaría para la planificación estratégica corporativa, la repercusión de las acciones sobre la sociedad e implica que se deben considerar las oportunidades de la institución y el entorno. Al respecto se establece congruencia con la posición teórica de Arroyo<sup>21</sup> y Fuget<sup>22</sup>, al señalar que el análisis de la institución y el entorno en el plan de gestión, si no se hace con profundidad, se presenta a los gerentes limitaciones en el desarrollo efectivo de la promoción de alianzas, asociaciones o actividades de convenios o intercambios entre los órganos de poder.

Con respecto a los objetivos corporativos del plan de gestión por institución universitaria obtuvo su menor puntaje en el fortalecimiento de los programas de extensión universitaria (vinculación con la sociedad) y en las prioridades en cuanto a necesidades de desarrollo humano, por lo que se reafirman las posiciones teóricas de Canelón<sup>23</sup> e Itakura<sup>24</sup> al sostener que los objetivos corporativos son formulaciones globales que guían la acción institucional en correspondencia con lo planteado en las estrategias corporativas, pero al estar deficientemente formulados, se dificultan el logro de programas y la selección objetiva de prioridades de recursos, porque en parte, definen los programas tácticos.

## 5. Conclusiones

Se evaluó la planificación estratégica efectuada en los planes de gestión por los directivos de los institutos universitarios de tecnología del sector oficial de la región occidental venezolana, ubicándose en la categoría de medianamente adecuada en todos sus indicadores.

Sobre ese particular se puede señalar, que los directivos han tenido limitaciones en lo que respecta a la planificación como proceso, formulación de la misión, análisis de la institución y el entorno, objetivos corporativos y programas y proyectos reflejados en el plan de gestión; en consecuencia, la implementación y evaluación de decisiones institucionales que les permite alcanzar los propósitos preestablecidos, no lograron la integración óptima en el desarrollo de las actividades orientadas a la realización de una gestión corporativa.

Por lo antes referido, los gerentes de los institutos universitarios tecnológicos del sector oficial del occidente venezolano, no planificaron las estrategias corporativas de manera que permitiera desarrollar una cultura en las organizaciones tendentes a establecer un control fundamentado en la revisión constante de los factores externos e internos, esto dificultó el logro de la aplicación de dichas estrategias en el plan de gestión. En este sentido, los directivos de los institutos universitarios de tecnología deben adaptarse a los cambios tecnológicos efectuando las transformaciones oportunas, conforme a las exigencias de las innovaciones gerenciales.

Al comparar las conclusiones de la presente investigación con las emitidas por otros trabajos recientes relacionados con la variable Planificación Estratégica Corporativa, existen coincidencias en la existencia de una relación directa y significativa entre la organización del plan anual de trabajo y el mejoramiento continuo de la calidad de los institutos de educación superior<sup>25</sup>, se afirma que existe influencia significativa de la formulación de la misión, visión y el análisis del entorno con el proceso de planificación estratégica<sup>26</sup>. Por lo tanto, existe vigencia en cuanto a los resultados de la investigación en relación a la importancia de la evaluación de la Planificación Estratégica Corporativa en las instituciones de educación superior.

## 6. Recomendaciones

En virtud de que la variable planificación estratégica corporativa en los planes de gestión, el indicador Objetivos Corporativos obtuvo el menor promedio aritmético en el nivel institucional, se recomienda a los directivos de los institutos universitarios tecnológicos objetos de esta investigación, formular los objetivos en función de los resultados globales hacia los cuales cada institución espera dirigir el desarrollo y

operacionalización concreta de la misión y visión. Por ser globales, necesariamente, se debe involucrar a toda la organización o dependencia, teniendo en cuenta el contexto interno y externo, con posibilidad de ser medidos y evaluados.

## Referencias

- Mintzberg H. *Evaluation of the administration planning with the technique planning strategic corporate in the university*. Harvard Business Review. 1990; 90 A, E: 934-956.
- Demo S. La planificación estratégica corporativa en la constitución de planes estratégicos. *Revista Módulo Científico Educativo*. 1992; VI(22): 180-202.
- Zapata G. Verificación de la planificación estratégica corporativa en los planes de gestión administrativa en instituciones universitarias. *Revista Científica Educativa*. 1993; 45(36): 182-104.
- Koontz H, Weihrich H. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores. México; 2012.
- Ávila M, Calzadilla R. Ética de la Gerencia y la Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas. Sinopsis Educativa. *Revista Venezolana de Investigación*. 2010; 1: 9-17.
- Rosenstiehl-Martínez J. *Tópicos generales de planeación estratégica*. (Documento de docencia N° 9). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia; 2017.
- Mariño H. *Planeación estratégica de la calidad total*. 2° edición, TM Editores: Houston; 1997.
- Hill C, Jones G. Schilling M. *Administración estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*. 11ª edición, CENGAGE.2015.
- Senge P. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: GRANICA; 2012.
- Serna H. *Gerencia estratégica: Teoría–metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Colombia: 3R Editores; 2007.
- Pákiner S. *Ensayos retroprogresivos*. 2<sup>da</sup> edición, Barcelona: Editorial Kairós; 2006.
- David F. *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Pearson; 2003.
- Ansoff E, McDonnell E. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson; 1998.
- Sallenave J. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo editorial Norma; 2002.
- Mendoza D. López D. Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*. 2015; 36 (1): 81-94.
- Díaz V. *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. 2° Edición. RIL. Santiago; 2009.
- Hernández R, Fernández C, Baptista, M. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores. México; 2014.
- Méndez I, Namihira D, Moreno L, Sosa C. *Protocolos de investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis*. Editorial Trillas. México; 2011.
- Sierra R. *Técnicas de investigación social*. Madrid. Paraninfo; 1996.
- Betancourt R. La planificación estratégica corporativa en las instituciones universitarias. *Revista Destellos en Postgrado*. 1998; VI (14): 162-181.
- Arroyo L. *La planificación estratégica corporativa en las instituciones universitarias*. Trabajo de grado Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua; 1997.
- Fuget L. Evaluation of the planning strategic corporate in the plan of administration academic - administrative. *Journal of Educational Research*. 1996; 92: 361-382.
- Canelón C. *Planificación estratégica corporativa en el desarrollo de actividades académicas universitarias*. Boletín CRESALC - UNESCO. Centro Comercial para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. 1996; IV (48): 95-115.
- Itakura Y. Evaluation of the corporate planning strategic in the university. *Harvard Business Review*. 1994; 94: 940-961.
- Chambergo A. *La Planeación Estratégica y su relación con el mejoramiento continuo de la Calidad en el Instituto de Educación Superior Alas Peruanas -2016*. Tesis de grado. Universidad César Vallejo. Perú; 2018.
- Chávez N. *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Gráfica González; 2007.