



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



**Impacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2018  
Vol. 13 N° 1

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

## **Planificación estratégica en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago**

*Yajaira Alvarado, Anmi Petit y Xavier Pirela*

*Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago  
yaalv26@gmail.com*

### **Resumen**

El artículo es parte de una investigación con mayor alcance, en la cual se analizó la planificación estratégica en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago; es por ello que, en este artículo, se caracterizan las etapas como una dimensión de la planificación estratégica de estas instituciones. El estudio se realizó bajo la metodología de tipo descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional, fundamentado en autores como: David (2008), Garrido (2006), Thompson y Strickland (2007), Serna (2008), entre otros. La población estuvo conformada por tres (03) instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, a saber: Universidad del Zulia Núcleo COL, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt y el Instituto Universitario Cabimas. El instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado de 33 ítems con escala de frecuencia, se utilizó el juicio de expertos para la validez y el coeficiente de Alfa Cronbach para la confiabilidad, obteniéndose un valor de 0,985. La media aritmética se usó para el análisis de los resultados. Se concluyó que en las instituciones analizadas se conjugaban la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, para determinar la forma de planificar su futuro.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, formulación de estrategias, ejecución de estrategias, evaluación de estrategias.

## *Strategic Planning In The Postgraduate Courses Of The public University Institutions Of Theeast Coast Of The Lake*

### **Abstract**

The article is part of a larger scope of research, in which strategic planning was analyzed in the postgraduate courses of the public university institutions of the East Coast of the Lake; that is why, in this article, the stages are characterized as a dimension of the strategic planning of these institutions. The study was carried out under descriptive methodology, with no experimental, field and transectional design, based on authors such as: David (2008), Garrido (2006), Thompson and Strickland (2007), Serna (2008) among others. The population consisted of three (03) public university institutions of the East Coast of the Lake, namely: University of Zulia Nucleus COL, National Experimental University Rafael María Baralt and the Cabimas University Institute. The applied instrument was a closed questionnaire of 33 items with a frequency scale; the expert judgment was used for the validity and the Alfa Cronbach coefficient for reliability, obtaining a value of 0.985. The arithmetic mean were used for the analysis of the results. It was concluded that in the analyzed institutions the formulation, execution and evaluation of strategies are combined to determine the way to plan their future.

**Keywords:** Strategic planning, strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation

### **Introducción**

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda alcanzar cualquier objetivo que deseen lograr las organizaciones. Este tipo de planificación es entendida, según Serna (2008), como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Las afirmaciones anteriores, se sustentan sobre la base de lo expuesto por Corredor (2007), quien argumenta que la planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo de análisis para seleccionar una dirección con personas eficaces que guíen la vida organizacional mediante acciones viables para el desarrollo de la institución, basados en una constante proyección hacia el trabajo en equipo, entre los miembros

de la organización, para determinar la dirección que desea tomar la misma y cada una de sus dependencias.

En este marco referencial, están inmersas las instituciones universitarias las cuales a nivel mundial se encuentran en una transformación de sus estructuras, formas de gestión y perfiles gerenciales. Dicha transformación conlleva a ejercicios reflexivos de los principales actores que integran la comunidad universitaria, con la finalidad de generar aportes y nuevas construcciones del concepto de universidad.

Visto así, y en concordancia con Salmi (2009), la creación y consolidación de las instituciones universitarias a nivel mundial requieren, sobre todo, de un fuerte liderazgo, una visión audaz de la misión y objetivos, así como de un plan estratégico claramente articulado con el fin de traducir la visión en programas y objetivos concretos, que las conduzcan a mejores resultados.

Dentro de este marco de requerimientos y retos continuos, en Venezuela a partir del año 2002, se realiza un análisis de los escenarios para la Universidad del siglo XXI, presentado en la memoria del marco de la V Reunión Nacional de Currículo para la Educación Universitaria. En él, se reflejó que las instituciones universitarias deben realizar esfuerzos mancomunados para llevar a cabo transformaciones, introduciendo adelantos e innovaciones que respondan de manera eficaz a los progresos y cambios que definen esta época, asumiendo este reto como estrategia para su consolidación en los mercados nacionales e internacionales a través de sus estructuras y planes de acción que les permita adecuar sus capacidades en el entorno donde se desenvuelvan.

En este contexto de exigencias, las instituciones universitarias venezolanas están llamadas a replantearse con nuevas dimensiones que las hagan vigentes, para cumplir con su pertinencia social y científica, y así trascender. Desde esta perspectiva, una de las respuestas para adaptarse al medio donde se desarrollan estas instituciones, es la creación de programas de postgrado, lo cual a criterio de los investigadores han venido creciendo vertiginosamente en los últimos veinte años, desarrollando programas en diversas áreas del conocimiento y atendiendo la formación en niveles de Especialización, Maestría, Doctorado y Post-doctorado.

Al respecto, los estudios de postgrado representan para el profesional de hoy día la oportunidad de inserción en el mercado laboral, además, del crecimiento productivo que le permita ostentar una mayor remuneración. De igual manera, contribuye a incrementar el potencial del capital intelectual con el que cuenta una organización promoviendo un desarrollo sustentado en el conocimiento de sus trabajadores.

Partiendo de estas consideraciones y entendiendo el importante valor agregado que genera para la organización una adecuada planificación estratégica, se hace necesario analizar cómo se aplica ésta en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, es por ello que en este artículo se caracterizan las etapas de la planificación estratégica presentes en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, como dimensión fundamental de la variable: planificación estratégica.

## **Consideraciones teóricas**

Toda investigación está comprendida por un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, el cual explica el fenómeno o problema planteado. De manera que, esta fundamentación teórica se divide en función de los aspectos relacionados con el tema tratado, considerando la variable objeto de estudio denominada: Planificación estratégica.

## **Planificación estratégica**

El término planificación estratégica implica mucho más que la simple acción de prever el futuro o la planeación de actividades; sino que vincula la acción de planear pero asumiendo una estrategia de acción que permita fijar la dirección que se debe seguir y establece los controles que se deben implementar para afrontar las situaciones que se presenten y constituirse en el medio para lograr los objetivos. Al respecto Corredor (2009) y Aceves (2007), coinciden al establecer que la planificación estratégica contiene dos elementos de análisis a saber “la planificación” y “la estrategia” y que al agregar el elemento estratégico se está ampliando el ámbito de alcance de dicho término para agregar los elementos de dirección y control.

En atención a ello, la planificación: consiste en “acciones que tienen consecuencias futuras, que no pueden existir si no es en función de uno o varios objetivos. Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas basadas en una visión de dónde estamos y dónde queremos estar”, (Aceves, 2007: 4); es decir, el proceso de planificación tiene como propósito fundamental prever acontecimientos futuros bien sea diseñándolo o construyéndolo o combinando ambas, tal como lo establece Corredor (2009), pero en todo caso constituye una guía que direcciona el cambio de una situación presente hacia una situación deseada. Es decidir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.

Por otra parte, la estrategia según Aceves (2007), son las acciones a realizar o curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos trazados y lograr los resultados deseados. Confiriere, además la dirección y cohesión a la empresa u institución, con lo que adquiere un sentido de propósito y misión. Por otro lado, David (2008), define las estrategias como un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. En todo caso, la estrategia implica un razonamiento lógico de la situación presente, que permite diseñar un conjunto de acciones que al ser aplicadas consiguen ubicar a la organización en una situación deseada y con un desenvolvimiento eficaz de la gestión.

Una vez definidos ambos términos, se plantea lo expuesto por Garrido (2006), quien asegura que la planificación estratégica supone intuición y el manejo hábil de los procedimientos de toma de decisiones y negociación, manejando además las condiciones de incertidumbre y ambigüedad, lo que la convierte en todo un arte.

Por su parte, Serna (2008) expone que esta consiste en un proceso mediante el cual los responsables de la toma de decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, para evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En este orden de ideas, Sallenave (2002), refiere que la planificación estratégica es el proceso por el cual el dirigente ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen los niveles estratégicos de la empresa.

Aunado a lo expuesto, se infiere que la planificación estratégica engloba una serie de acciones a partir de las cuales el supervisor busca orientar el cambio en las empresas, identificando relaciones entre los diversos elementos involucrados y ensamblando las diferentes partes del plan, en función de establecer enlaces entre la realidad del presente y la proyectada a futuro; para ello, la planificación estratégica requiere ser concebida con características de sistemática y proactiva, bajo las exigencias de prioridades claras y flexibles.

Por otra parte, al abordar la estrategia se vislumbra interés por obtener resultados óptimos desde la perspectiva de la eficacia de la organización. Es por ello, que la estrategia se orienta a identificar en el entorno oportunidades y aprovecharlas para elevar la calidad en este caso del sector educativo. En tal sentido, Corredor (2008), otorga a este tipo de planificación denominada generalmente estratégica, ha logrado su más amplia acogida y desarrollo, es decir, su verdadero y único desarrollo, en la empresa privada, industrial o comercial. Desde allí, se ha expandido a otros sectores incluyendo el gobierno, y a las mismas Fuerzas Armadas, que se suponen fueron las primeras que utilizaron este método.

En este contexto, se considera la planificación estratégica como el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de una institución. Asimismo, se infiere que toda planificación estratégica es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones, objetivos, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, Münch y García (2008), definen la planificación estratégica como los lineamientos generales de la planeación de la organización, cuyo propósito es determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión organizacional. De acuerdo a lo antes planteado, abarca la ejecución de un proceso reflexivo orientado a clarificar las líneas de acción para la gerencia educativa, con el fin de garantizar y encaminar adecuadamente los esfuerzos de acuerdo al logro de los objetivos previstos.

Al comparar las opiniones presentadas por los autores, se observa que en ellos prevalecen criterios coincidentes, razón por la cual, se precisa que sus posiciones ayudan a entender que; el valor que la planificación estratégica aporta a la gerencia de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, por cuanto sitúa

cada acción ejecutada en el camino preciso para alcanzar los propósitos planteados; es decir, permite integrar el fundamento del ser con los comportamientos que operativizan su razón de ser, procurando un desempeño efectivo a través del manejo de las potencialidades presentes en el quehacer individual y colectivo.

Así las cosas, a fines de esta investigación para los investigadores la planificación estratégica es un enfoque global y un plan, que permite la buena administración de un proceso, y que sirve para formular y ejecutar las estrategias de los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago con la finalidad de insertarlos, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

## **Etapas de la planificación estratégica**

En criterio de Borrell (2003), las etapas del proceso de planificación estratégica deben basarse en los siguientes puntos: información, que es el proceso de detección de una amenaza o una oportunidad (FODA); estudio, es la búsqueda de cursos de acción alternativos que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la ocasión que se presenta; valoración, que consiste en hacer una estimación de las consecuencias de cada una de las alternativas; decisión; que consiste en la elección de una de las alternativas (o no tomar ninguna de ellas, no hacer nada). Las ideas para nuevas estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización; todos los miembros pueden tener una idea brillante o al menos el germen de idea.

En su obra “conceptos de administración estratégicas”, David (2008: 5), describe “las etapas del proceso de planificación estratégica indicando que existe una etapa de formulación, ejecución y evaluación, las cuales se conjugan para determinar la forma de planificar el futuro de las organizaciones”.

De acuerdo a lo expuesto, a efectos del trabajo, se considera que para llevar a cabo la planificación estratégica, es necesario definir tres etapas que se alineen con los esfuerzos individuales y organizacionales para conseguir los resultados esperados, siendo estas etapas: formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias

## **Formulación de estrategias**

De acuerdo con David (2008) la formulación puede definirse como la primera etapa de la planificación estratégica conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación. Esta etapa en afirmaciones hechas por David (2008) incluye la creación de una misión y visión, identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la generación de estrategias alternativas. Esto significa, que para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una organización.

Este proceso de administración estratégica es vital para las instituciones analizadas, desde su inicio, todas las organizaciones cuentan con una estrategia, aunque la estrategia solo sea el resultado de las operaciones diarias, el proceso, incluso realizado de manera informal, puede marcar una gran diferencia en el crecimiento y la prosperidad en las organizaciones.

En opinión de Certó (2008), esta etapa consiste en el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible; una vez que la gerencia ha analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado para mejorar las posibilidades de éxito de la organización.

En este sentido, Serna (2008), plantea que las opciones estratégicas se convierten en planes de acción concretos con definición de responsables para lograrlos. Para ello es indispensable programar en el tiempo proyectos estratégicos, definir objetivos y las estrategias de cada área funcional de la organización, así como diseñar planes de acción concretos para ser consolidados en función de los propósitos establecidos de la institución.

En cuanto a las referencias empleadas para describir esta etapa, se aprecia que concluyen de manera similar en cuanto a que el resultado de esta etapa puede dar origen a numerosas ventajas competitivas, sin embargo David (2008) hace un muy completo esbozo del proceso que aquí se lleva a cabo, señalando que allí la misión y visión son desarrolladas; Certo (2008) y Serna (2008) por su parte explica que esta etapa permite hacer proyecciones en el tiempo.

A efectos de la presente investigación, se abordó esta concepción estratégica, ya que se ha demostrado que el conocer y compartir la misión y visión de una organización, mejora el desempeño de la institución, de igual manera la planificación y determinación de objetivos influyen positivamente en el esfuerzo que las personas imprimen a su trabajo. Para el caso de este estudio, se consideran los postulados de David (2008), quien plantea el análisis interno y externo.



## **Ejecución de estrategias**

En el análisis de la ejecución de las estrategias, David (2008) indica que es la segunda etapa de la planificación estratégica y consiste en una fase de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo la estrategia y a formulada. La ejecución de la estrategia requiere la fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategia es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de la estrategia gire alrededor de la capacidad general para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

Para el autor antes mencionado, la ejecución exitosa de estrategia requiere que una organización primero fije metas en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. En las empresas grandes a menudo, las metas se establecen a tres (3) niveles: empresariales o corporativa, de división y funcional. Debe alcanzarse las metas en el otro plazo si es que se desee lograr a los objetivos en largo plazo

En el mismo recorrido de ideas, David (2008) afirma que la ejecución de la estrategia requiere que una empresa establezca planes de acción, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

A su vez, la ejecución de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implementación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Esta etapa, es considerada con frecuencia como la más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. Es por ello, que la implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

De igual manera, las estrategias formuladas que permanecen sin implementar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implementación de la estrategia y sus actividades afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

Thompson y Strickland (2007) agregan, una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes. Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan de los clientes internos, la valorización de los recursos; financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los resultados esperados de manera oportuna. Para los autores mencionados, el desarrollo de la actividad comentada, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada u oportuna, para poder poner y mantener en marcha la estrategia, ejecutarla en forma eficiente garantizar la obtención de los resultados esperados.

Igualmente, Certó (2008) afirma que la ejecución de estrategias ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de su potencialidad relativa y mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibilidades de sus competidores.

Para los fines investigativos, la ejecución de estrategias se refiere al desarrollo del plan operativo, en sus componentes proyectos, objetivos, metas, cursos de acción, recursos, resultados y evaluación. En definitiva, la ejecución de la estrategia genera valor, creando para los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

## **Evaluación de la estrategia**

Para David (2008) es la tercera fase de la planificación estratégica dirigida a realizar una valoración del desempeño de la estrategia, a fin de asumir las medidas correctivas. Es necesario analizar los factores internos y externos que representa las bases de sus estrategias actuales, hacer una evaluación de estrategia empresarial, en tanto una firma debe medir el desempeño de la organización y se debe comparar el proceso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos, a los fines de determinar los logros alcanzados.

Thompson y Strickland (2007) opinan, esta actividad implica el direccionamiento estratégico y el desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezca el mercado. La evaluación proactiva permanente, es necesaria; por que la visión, la misión (razón de ser del negocio), los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca terminan de evolucionar.

Por su parte, Certó (2008) expresa, la evaluación abarca el control estratégico, que es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo para asegurar su funcionamiento. Para llevar a cabo esta tarea de control de manera satisfactoria los

administradores han de entender la importancia de las auditorías estratégicas. Por otra parte, los directores de las empresas e instituciones deben intuir la complejidad de su sistema de información de administración, así como de gestión aplicado, y la manera en que este sistema puede servir de complemento al proceso de control estratégico.

Ahora bien, en esta exposición de definiciones se tiene, a juicio de los investigadores, que la evaluación estratégica consiste en la comparación entre el plan formulado y el ejecutado, y el análisis de las posibles causas, justificadas o no, de las desviaciones observadas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

## **Metodología**

La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con diseño noexperimental, de campo y transeccional. La población estuvo conformada por las tres (03) instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, a saber: Universidad del Zulia Núcleo COL, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt y el Instituto Universitario Cabimas, y como unidades informantes los coordinadores académicos de los diferentes programas adscritos a la Coordinación de Postgrado e Investigación, totalizando dieciocho (18) sujetos.

El instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado de 33 ítems con escala de frecuencia. La validez se realizó a través del juicio de cinco expertos, y para calcular su confiabilidad se utilizó el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,985 indicando muy alta confiabilidad. La media aritmética se usó para el análisis de los resultados.

## **Resultados y discusión**

Con respecto al objetivo del artículo, orientado a caracterizar las etapas de la planificación estratégica presentes en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, los resultados se presentan en la tabla 1 e indican según las respuestas proporcionadas por los sujetos informantes con respecto a la dimensión formulación de estrategias un promedio de 4,24 ubicándolo en la categoría muy alta presencia lo que permite inferir que en las instituciones analizadas se formulan las estrategias a través del análisis interno y externo, visión, misión, objetivos y estrategias.

Así las cosas, y atendiendo este resultado se evidencia, que quienes gestionan los postgrados, consideran la formulación de la estrategia, como una herramienta administrativa que permite analizar el ambiente y fijar una dirección para la organización, a fin de mejorar sus posibilidades de éxito.

Las afirmaciones expuestas atendiendo a los resultados obtenidos coinciden con lo referido por David (2008), para quien la formulación puede definirse como la primera etapa de la planificación estratégica conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Ahora bien, al detalle se observe en relación al indicador análisis interno, que en los postgrados bajo estudio se identifican y analizan exhaustivamente sus fortalezas y debilidades por medio de un estudio integrado de sus áreas funcionales; esta fase requiere una gran participación del talento humano para determinar su futuro así como sincerar su estructura en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento o mejora, coincidiendo con lo argumentado por Serna (2008), quien considera que el análisis interno de la empresa se base en un perfil de capacidad interna de la organización (PCI), el cual es un medio para evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, involucrando todos los factores que afectan la operación corporativa de la empresa.

De acuerdo a los valores obtenidos, relacionados con el indicador análisis externo, se evidencio que las instituciones analizadas identifican las fuerzas importantes del medio, para evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que sus postgrados puedan tomar un curso de acción efectivo. Lo cual pone de manifiesto lo expuesto por Thompson y Strickland (2007) quienes señalan la importancia de la incursión y acompañamiento de los factores que resultan positivos, favorables, explotables en la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas, a través del análisis externo.

En lo concerniente al indicador visión, los resultados obtenidos indican alta presencia del conocimiento de la visión de los postgrados y la importancia de su divulgación y cumplimiento. Lo mostrado valida lo expuesto por Serna (2008), para quien la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Respecto al indicador misión, se observa muy alta presencia de la misión como etapa de la planificación estratégica a través de la cual se hace una declaración duradera de objetivos, validando la posición de Thompson y Strickland (2007) quienes afirman, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Seguidamente se resume el comportamiento del indicador objetivos, el cual refleja una muy alta presencia de la dirección a seguir para avanzar en los postgrados de las instituciones analizadas, con ello se logra validar la teoría expuesta por David (2008) al definir los objetivos como los resultados específicos que se deben lograr para cumplir con la misión.

En relación al indicador estrategias, al ubicarse en muy alta presencia, se evidencia que existe un conjunto de acciones para alcanzar los objetivos propuestos, alineadas

con las oportunidades y fortalezas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, lo que pone de manifiesto lo expuesto por Serna (2008), quien afirma que las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

En resumen, los resultados mostrados, evidencian una alta presencia de las herramientas necesarias para el análisis y la elección de estrategias lo cual implica, que quienes gerencian los postgrados en las instituciones universitarias públicas analizan la situación presente, lo que implica que tienen una visión de los recursos con que se cuenta.

**Tabla 1. Formulación de estrategias**

Nº	Ítems	$\bar{X}$	Categoría
1	La dirección o coordinación evalúa los atributos de la institución que favorecen el logro de los objetivos.	4,39	Muy alta presencia
2	Se examinan las condiciones de la institución que dificultan el éxito de los postgrados	4,28	Muy alta presencia
3	La institución conoce la capacidad tecnológica con la que dispone para afrontar las exigencias del entorno	4,11	Alta presencia
<b>Análisis interno</b>		<b>4,26</b>	<b>Muy alta presencia</b>
4	Se consideran las nuevas tecnologías del mercado que brindan mejoras para los postgrados	3,61	Alta presencia
5	Se evalúan los factores políticos del entorno que afectan el rendimiento de los postgrados	4,17	Alta presencia
6	Se estiman los cambios en la economía global que afectan los postgrados	4,28	Muy alta presencia
<b>Análisis externo</b>		<b>4,02</b>	<b>Alta presencia</b>
7	La institución divulga al personal la visión del postgrado	3,94	Alta presencia
8	El personal encargado de los postgrados conoce los principios de la visión.	4,11	Alta presencia
9	La institución busca el cumplimiento de lo establecido en su visión	4,17	Alta presencia
<b>Visión</b>		<b>4,07</b>	<b>Alta presencia</b>
10	Se tiene una declaración de la misión donde se manifiesta el propósito de los postgrados ofrecidos	4,56	Muy alta presencia
11	Al ingresar nuevo personal a la institución, se les da a conocer la misión de los postgrados	3,94	Alta presencia
12	El comportamiento del personal encargado de brindar información sobre los postgrados es consecuente con lo establecido en la misión	4,56	Muy alta presencia
<b>Misión</b>		<b>4,35</b>	<b>Muy alta presencia</b>
13	La institución establece objetivos medibles en los postgrados	4,56	Muy alta presencia
14	Los objetivos trazados reflejan las prioridades en cuanto a los postgrados	4,33	Muy alta presencia

15	El personal encargado de los postgrados busca el logro de los objetivos	4,72	Muy alta presencia
<b>Objetivos</b>		<b>4,54</b>	<b>Muy alta presencia</b>
16	Se utiliza la información de los análisis del entorno para formular estrategias	3,94	Alta presencia
17	Las estrategias que se establecen buscan cumplir los objetivos de los postgrados	4,44	Muy alta presencia
18	La institución determina de qué manera se asignan los recursos para cumplir los objetivos.	4,28	Muy alta presencia
<b>Estrategias</b>		<b>4,22</b>	<b>Muy alta presencia</b>
<b>Formulación de estrategias</b>		<b>4,24</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Los investigadores (2018)

Continuando con la exposición de los resultados obtenidos, seguidamente se muestran los correspondientes a los indicadores que conforman la dimensión ejecución de estrategias, a tal efecto, en la tabla 2 se resume los resultados obtenidos, evidenciando una media de 4,40 implicando muy alta presencia del desarrollo del plan operativo, en sus componentes de proyectos, objetivos, metas, cursos de acción, recursos, resultados y evaluación, creando para los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

Ahora bien, estos resultados alcanzan muy alta coincidencia con la teoría expuesta en esta investigación. Así entonces, se valida lo expuesto por Thompson y Strickland (2007) quienes refieren que una vez seleccionada la estrategia, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes.

En lo concerniente al detalle de cada uno de los indicadores utilizados, para medir la dimensión, se obtuvo muy alta presencia para el indicador fijación de metas en los diferentes postgrados ofrecidos por las instituciones objeto de análisis en esta investigación permitiendo coordinar las acciones a seguir e ir evaluando los logros parciales de la estrategia global. Estas evidencias validan, de forma alta, lo expuesto por Thompson y Strickland (2007), para quienes la gerencia logra elaborar un conjunto de metas específicas, las cuales identifican el orden de prioridad de las acciones que se emprenden.

Seguidamente, se resume el comportamiento para el indicador fijación de políticas, donde se observa muy alta presencia de lineamientos empresariales emanados en la actividad de los agentes organizacionales y que son manejados con amplio conocimiento por el personal que configura la actividad estratégica de los postgrados en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. Visto así, se tiene muy alta congruencia con lo establecido por Thompson y Strickland (2007), para quienes son las acciones de los trabajadores en función de lograr la estrategia planteada en las organizaciones.

En cuanto al indicador asignación de recursos, los resultados revelan muy alta presencia de la asignación de recursos en las distintas unidades de acuerdo a las prioridades establecidas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. Dentro de este contexto, se refleja que coincide totalmente con los planteamientos de Serna (2008), quien expresa que los recursos humanos y materiales son esenciales para darle la viabilidad necesaria a la estrategia por cuanto ellos son la inversión en capital humano para llevar hacia adelante el emprendimiento de los objetivos trazados, así como recursos operativos y financieros.

Una vez analizados cada uno de los indicadores considerados en la ejecución de estrategias, en la categoría de muy alta presencia, se verifica que en los postgrados de las instituciones analizadas se fijan metas, políticas y se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia.

En el mismo orden de ideas se presenta el análisis de los indicadores que conforman la dimensión evaluación de estrategias, a tal efecto, en la tabla 3 se resume los resultados obtenidos, evidenciando una media de 4,37 implicando muy alta presencia de la medición de resultados y las medidas correctivas como mecanismos de comparación entre el plan formulado y el ejecutado, así como el análisis de las posibles causas, justificadas o no, de las desviaciones observadas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

Los resultados alcanzan alta congruencia con lo manifestado por Certó (2008), quien expresa que la evaluación abarca el control estratégico, que es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo para asegurar su funcionamiento.

**Tabla 2. Ejecución de estrategias**

Nº	Ítems	$\bar{X}$	Categoría
1	Se definen los pasos específicos a realizar para lograr la estrategia de cada maestría	4,17	Alta presencia
2	Se identifica el orden de prioridad de las acciones que deben emprenderse para cada maestría	4,44	Muy alta presencia
3	Se sistematizan las acciones a seguir para ir evaluando los logros parciales de cada maestría	4,11	Alta presencia
<b>Fijación de metas</b>		<b>4,24</b>	<b>Muy alta presencia</b>
4	Se definen los lineamientos generales que apoyan la estrategia	4,33	Muy alta presencia
5	Se establecen las pautas necesarias para lograr las metas ya definidas	4,22	Muy alta presencia
6	Las políticas son difundidas entre el personal encargado de los diferentes programas	4,67	Muy alta presencia
<b>Fijación de políticas</b>		<b>4,41</b>	<b>Muy alta presencia</b>

7	Se definen los recursos financieros requeridos para ejecutar la estrategia de cada programa	4,89	Muy alta presencia
8	Se definen los recursos humanos requeridos para ejecutar la estrategia de cada programa	4,72	Muy alta presencia
9	La institución establece estrategias para adquirir otras fuentes de financiamiento en la ejecución de nuevos programas	4,06	Alta presencia
<b>Asignación de recursos</b>		<b>4,56</b>	<b>Muy alta presencia</b>
<b>Ejecución de estrategias</b>		<b>4,40</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Los investigadores (2018)

En el mismo orden de ideas se presenta el análisis de los indicadores que conforman la dimensión evaluación de estrategias, a tal efecto, en la tabla 3 se resume los resultados obtenidos, evidenciando una media de 4,37 implicando muy alta presencia de la medición de resultados y las medidas correctivas como mecanismos de comparación entre el plan formulado y el ejecutado, así como el análisis de las posibles causas, justificadas o no, de las desviaciones observadas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

Los resultados alcanzan alta congruencia con lo manifestado por Certó (2008), quien expresa que la evaluación abarca el control estratégico, que es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo para asegurar su funcionamiento.

Al detalle se observó muy alta presencia del indicador medición de resultados como etapa de la planificación durante la evaluación de estrategias, la cual comprende un proceso a través del cual se establece el balance de la planificación estratégica, definiendo el balance final obtenido, posterior a los esfuerzos centrados en el logro de los objetivos, a través de las acciones emprendidas a nivel gerencial, en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

Lo mostrado, tiene muy alta congruencia con lo expuesto por David (2008) para quien la medición de resultados son acciones enfocadas en comparar el proceso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. Para ello, la empresa debe medir los resultados de la estrategia en función de las metas trazadas, evaluar el nivel de logro de los objetivos e informar al personal los resultados de la evaluación de la estrategia.

En lo concerniente al indicador medidas correctivas, se observó alta presencia de una retroalimentación como proceso de intercambio de información entre quienes gerencian los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. Estos resultados son altamente coincidentes con lo manejado por Serna (2008) quien resalta la necesidad de evaluar las estrategias de las empresas, indicando que las mismas se ajustan en forma cambian de forma significativa.

Una vez analizados cada uno de los indicadores considerados se verifica un control dirigido a realizar una valoración del desempeño de la estrategia, a fin de asumir las



medidas correctivas en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

**Tabla 3. Evaluación de estrategias**

Nº	Ítems	$\bar{X}$	Categoría
1	La institución establece indicadores que permitan evaluar el desempeño en las actividades involucradas en los programas	4,67	Muy alta presencia
2	La institución mide los resultados de la estrategia en función de las metas trazadas	4,44	Muy alta presencia
3	Los indicadores establecidos para evaluar el desempeño permiten analizar las desviaciones de los resultados obtenidos en los programas	4,56	Muy alta presencia
<b>Medición de resultados</b>		<b>4,56</b>	<b>Muy alta presencia</b>
4	La institución analiza posibles desviaciones presentadas en lo ejecutado dentro de la planificación estratégica de los programas	3,94	Alta presencia
5	La institución establece acciones correctivas ante desviaciones presentadas dentro de la planificación estratégica de los programas	4,06	Alta presencia
6	La institución garantiza que las acciones correctivas para la planificación estratégica sean cumplidas en los programas	4,50	Muy alta presencia
<b>Medidas correctivas</b>		<b>4,17</b>	<b>Alta presencia</b>
<b>Evaluación de estrategias</b>		<b>4,37</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Los investigadores (2018)

Como se puede apreciar en la tabla 4, se presenta el resumen para la dimensión etapas de la planificación estratégica, presentes en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, ubicándose en una categoría de muy alta presencia. De esta manera, se verifica que en las instituciones analizadas se conjugan la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, para determinar la forma de planificar su futuro.

Estos resultados validan lo expresado por Borrell (2003), quien argumenta que las etapas del proceso de planificación estratégica deben basarse en la búsqueda de cursos de acción alternativos (formulación), que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la ocasión que se presenta (ejecución); a fin de hacer una estimación de las consecuencias de cada una de las alternativas; para seleccionar las alternativas (evaluación) que permitan planificar el desarrollo de las organizaciones.

**Tabla 4. Etapas de la planificación estratégica**

<b>Etapas</b>	<b>Media</b>	<b>Categorías</b>
Formulación de estrategias	4,24	Muy alta presencia
Ejecución de estrategias	4,40	Muy alta presencia
Evaluación de estrategias	4,37	Muy alta presencia
<b>Promedio</b>	<b>4,34</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Los investigadores (2018)

## **Conclusiones**

Finalizado el proceso de análisis y discusión de los resultados, correspondientes al objetivo de caracterizar las etapas de la planificación estratégica presentes en los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, se determinó que en las instituciones analizadas se conjugan la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, para determinar la forma de planificar su futuro.

Al detalle, se verifica que en las instituciones analizadas se formulan las estrategias a través del análisis interno y externo, visión, misión, objetivos y estrategias. Asimismo, se fijan metas, políticas y se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia. También se verifica que en las instituciones analizadas la medición de resultados y las medidas correctivas son usadas a fin de realizar una valoración del desempeño de la estrategia.

## **Referencias bibliográficas**

- Aceves, V. (2007). Dirección estratégica. Editorial McGraw-Hill. México.
- Borrell, F. (2003). Cómo trabajar en equipo. Ediciones Gestión Barcelona.
- Certó, S. (2008). Dirección estratégica. Editorial Trillas. México.
- Corredor, J. (2007). La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación. Cuarta edición. Editores Vadell Hermanos Editorial Prentice Hall Caracas. Venezuela.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. 11a ed. Ed. Pearson Prentice Hall. México DF, México.
- Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill. España.
- Münch, L. y García, J. (2008). Fundamentos de administración. Trillas. México
- Sallenave, J. (2002). La gerencia integral. Grupo Editorial Norma. Colombia

Salmi, H. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial. Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A 1era edición. Colombia

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. 3r editores. Décima edición. Colombia

Thompson, A. y Strickland, A. (2007). Administración estratégica. Textos y casos. 13° Edición. McGraw Hill. Colombia

V Reunión Nacional de Currículo para la Educación Superior (2002). Centro de Estudios en Teleinformática. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Extraído de <http://www.unet.edu.ve/~cccunet/lineamientos.html> consulta: 12/07/2015