



TELESCOPI

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS UNIVERSIDADES EN VENEZUELA**

**Febrero 2011**

## INDICE DE CONTENIDO

1. Objetivo del estudio	4
2. Metodología	4
3. Universo encuestado	4
4. Resultados	5
4.1 Formulación de la Estrategia	5
4.2 Despliegue y Alineamiento	7
4.3 Seguimiento	10
4.4 Retroalimentación y aprendizaje	11
4.5 Conclusiones	12

## INDICE DE CUADROS

1	Universo Encuestado	4
2	Encuestas aplicadas y contestadas	5
3	Elementos de tener en cuenta en la estrategia	6
4	Elementos alineados con la estrategia	8
5	Metodologías utilizadas en el despliegue y alineamiento de la Estrategia	9
6	Factores claves del éxito ante el despliegue y alineamiento de la estrategia	9
7	Herramientas para dar soporte al seguimiento y medición	10

### 1. Objetivo del Estudio:

Conocer el estado actual de la dirección estratégica en las Universidades Venezolanas.

### 2. Metodología:

Se recolectó información sobre el proceso de formulación, despliegue y alineamiento, seguimiento, retroalimentación y aprendizaje, mediante la aplicación de encuestas a directivos y responsables de la planificación estratégica y de la gestión en las universidades venezolanas.

### 3. Universo encuestado:

La encuesta fue aplicada a 52 Universidades Nacionales, de las cuales, 24 representan el total de Universidades Públicas en funcionamiento y 27 Privadas, tal como se muestra en el Cuadro1.

**Cuadro 1**  
**Universo encuestado**  
**Universidades Nacionales**  
**2009**

Institución	Públicas	%	Privadas	%	Total	%
<b><i>Universidades encuestadas</i></b>						
Universidades Experimentales	19		-		20	
Universidades Autónomas	5		27		32	
Total en el País	<b>24</b>	100%	<b>27</b>	100,00%	<b>52</b>	100%

Del total de encuestas aplicadas contestaron 16 Universidades Públicas, representando el 66,67% del total y 5 de las 27 Universidades Privadas, representando el 18,52% del total. (Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Encuestas aplicadas y contestadas**  
**Universidades Nacionales**  
**2009**

Institución	Encuestas aplicadas	Encuestas contestadas	%
<b><i>Universidades encuestadas</i></b>			
Universidades Públicas	24	16	66,67%
Universidades Privadas	27	5	18,52%
Totales	<b>51</b>	<b>21</b>	41,18%

#### 4. Resultados:

El análisis de los resultados se realizó separando las Universidades Públicas de las Privadas y se basó en el siguiente esquema:

<b>4.1 Formulación de la Estrategia</b>	<b>4.2 Despliegue y Alineamiento de la estrategia</b>	<b>4.3 Seguimiento</b>	<b>4.4 Retroalimentación y aprendizaje</b>
1 Proceso de Formulación	1 Operativización	1 Realización Satisfactoria del seguimiento	1 Periodicidad de revisión y actualización
2 Metodología y Modelos	2 Metodología	2 Herramientas utilizadas	2 Áreas de mejora identificadas
3 Liderazgo y Participación	3 Factores Claves del éxito		

#### 4.1 Formulación de la Estrategia:

##### 4.1.1 Proceso de Formulación

El 75%, de las Universidades Públicas (12) y el 100% de las privadas (5) encuestadas dicen aplicar un proceso establecido para la definición y revisión de la estrategia institucional.

En las Universidades Públicas el 50% realizan la definición y revisión de la estrategia a través de algunas ideas y líneas generales, mientras que el otro 50% la formaliza de manera explícita y es fruto de un proceso formal, al igual que el total de las privadas.

No Todas las Universidades públicas integran de forma estructurada y explícita los lineamientos estratégicos, aunque toman en cuenta algunos de los elementos que los componen, tal como se muestra en el Cuadro 3. En cambio, en las cinco universidades privadas si se integran la Misión, los Valores, la Visión y los Ejes/Objetivos Estratégicos, utilizan la Matriz DAFO para el análisis del entorno.

El 87% de las Universidades Públicas distribuyen las responsabilidades, el 69% de ellas se basan en las Tecnologías de Información y el 50% poseen estructuras de soporte.

En relación al control estratégico, el 63% de las Universidades públicas utiliza un sistema de indicadores y en las privadas predomina el seguimiento en un 60%. El cuadro de mando presenta el nivel más bajo de utilización.

**Cuadro 3**  
**Elementos de tener en cuenta en la estrategia**

Estrategia	Agrupación	Publicas	Privadas
• Ejes / Objetivos Estratégicos	Lineamiento Estratégico	81%	100%
• Valores	Lineamiento Estratégico	81%	100%
• Misión	Lineamiento Estratégico	75%	100%
• Visión	Lineamiento Estratégico	75%	100%
• DAFO	Lineamiento Estratégico	69%	80%
• Distribución de responsabilidades	Estructura complementaria	87%	100%
• Liderazgo	Estructura complementaria	87%	80%
• Tecnologías de la Información	Estructura complementaria	69%	80%
• Estructuras de Soporte	Estructura complementaria	50%	80%
• Repercusión Económica	Estructura complementaria	31%	60%
• Sistema de Indicadores de Rendimiento	Control Estratégico	63%	40%
• Seguimiento	Control Estratégico	56%	60%
• Cuadro de Mando	Control Estratégico	38%	40%
• Otros		19%	0%

El horizonte habitualmente utilizado para la Planificación Estratégica en las Universidades Públicas es de 4 a 7 años y en las privadas 50% a 4 años y 50% variable, ambas con 2 o más ciclos efectuados.

La participación de una consultoría externa en el proceso de formular estrategias, en el caso de las Universidades Venezolanas es baja.

#### 4.1.2 Metodología y Modelos

Las técnicas más utilizadas en el proceso de formulación y planificación estratégica, tanto en las Universidades Públicas como en las Privadas son los Planes de Acción y el Análisis DAFO.

En menor medida se utilizan Escenarios y con menos frecuencia el Análisis de Mercado y los Mapas Estratégicos.

#### 4.1.3 Liderazgo y participación.

Por último, el Liderazgo en la formulación de la estrategia recae en el Rector y en el Director de Planificación, con la participación de la comunidad universitaria en el 50% de las universidades públicas y en el 100% de las privadas.

### **4.2 Despliegue y Alineamiento**

#### 4.2.1 Operativización

En la implantación de la Estrategia, se evidencia la participación, tanto los niveles corporativos como las unidades internas, y en todas las universidades encuestadas se formaliza en las unidades internas.

El 69% de las Universidades Públicas y el 100% de las privadas, aseguran que las funciones y responsabilidades de las personas de la institución son bien entendidas y asumidas, en relación con el cumplimiento de la estrategia.

El 87,50% de las Universidades Públicas y el 100% de las Universidades privadas consideran que los objetivos estratégicos están claros y fáciles de comunicar, cuantificables y alineados con las políticas y la estrategia.

Únicamente el 37,50% de las Universidades públicas dicen que disponen de un proceso eficaz de comunicación de doble vía que garantiza la transmisión de la estrategia, en cambio en las privadas el 80% dispone de él.

Así mismo, únicamente en el 18,75% de las universidades públicas existe un proceso para valorar el entendimiento de la estrategia definida, en cambio en las privadas se aplica en un 80%.

Están alineados de forma estructurada, en mayor o menor medida, los elementos que se presentan en el Cuadro 4.

En las Universidades Públicas la más frecuente es el presupuesto anual, los sistemas de información y los sistemas de seguimiento, en cambio la Responsabilidad Social General se encuentra presente en la minoría de ellas.

En las universidades privadas, el orden se presenta de una manera distinta, los elementos que se alinean de forma estructurada en todas, son los Sistemas de Información, las Políticas TIC y la Responsabilidad Social General y la que menos se alinea es el presupuesto anual.

**Cuadro 4**  
**Elementos alineados con la estrategia**

Estrategia	%
<b>Universidades Públicas</b>	
• Presupuesto anual	75,00%
• Sistemas de Información	62,50%
• Sistemas de seguimiento	62,50%
• Política de personal	56,25%
• Política TIC	56,25%
• Gestión por procesos	56,25%
• Gestión de la calidad	50,00%
• Responsabilidad Social General	43,75%
• Otros.	0,00%
<b>Universidades Privadas</b>	
• Sistemas de Información	100,00%
• Política TIC	100,00%
• Responsabilidad Social General	100,00%
• Sistemas de seguimiento	80,00%
• Política de personal	80,00%
• Gestión por procesos	66,67%
• Gestión de la calidad	66,67%
• Presupuesto anual	60,00%
• Otros.	0,00%

#### 4.2.2 Metodología

En las Universidades, tanto públicas como privadas, se evidencia una baja utilización de metodologías en el proceso de despliegue y alineamiento de la estrategia, como se muestra en el Cuadro 5.



**Cuadro 5**  
**Metodologías utilizadas**  
**en el despliegue y alineamiento de la Estrategia**

Metodología	%
<b>Universidades Públicas</b>	
Mapas Estratégicos.	53,33%
Cuadros de mando.	46,67%
Dirección por objetivos.	46,67%
Grupos de Mejora.	26,67%
Cartas de Servicio.	0,00%
Otros.	20,00%
<b>Universidades Privadas</b>	
Cuadros de mando.	60,00%
Dirección por objetivos.	60,00%
Grupos de Mejora.	60,00%
Mapas Estratégicos.	40,00%
Otros.	40,00%
Cartas de Servicio.	0,00%

4.2.3 Factores claves del éxito:

Todas las universidades privadas concuerdan que los factores mencionados en el Cuadro 6 determinan el nivel de éxito a alcanzar. En las universidades públicas destaca la visión estratégica compartida y en menor medida el compromiso, el seguimiento, el alineamiento, la comunicación y la integración.

**Cuadro 6**  
**Factores claves del éxito**  
**ante el despliegue y alineamiento de la estrategia**

Factores	Publicas	Privadas
Visión estratégica compartida.	62,50%	100,00%
Compromiso.	56,25%	100,00%
Seguimiento.	56,25%	100,00%
Alineamiento.	56,25%	100,00%
Comunicación.	56,25%	100,00%
Integración.	56,25%	100,00%
Despliegue.	50,00%	100,00%
Otras.	6,25%	100,00%

### 4.3 Seguimiento

#### 4.3.1 Seguimiento y medición de la estrategia

El 56% de las universidades públicas y el 80% de las privadas señalan disponer de un procedimiento de seguimiento formal de implantación de la estrategia definida.

En ese sentido, en las Universidades públicas este seguimiento se efectúa al nivel general y al nivel de unidades internas en un nivel medio.

Las privadas dicen que en todas se efectúa el nivel de seguimiento en las unidades internas y el 75% lo efectúan también al nivel general.

Las medidas específicas para el seguimiento y evaluación de la estrategia antes que se inicie el proceso se consensúan y plantean en una bajo porcentaje, tanto en las universidades públicas como en las privadas encuestadas.

Particularmente el seguimiento del proyecto estratégico con el progreso de la institución se evidencia en el 44% de las universidades públicas encuestadas y en el 80% de las privadas.

Escasamente el 50% de las universidades encuestadas, dicen disponer de un cuadro de mando diseñado específicamente para el seguimiento del proyecto estratégico y su implementación en el 50% de las públicas y 60% de las privadas alcanzan el nivel general y de unidades internas.

Las herramientas que utilizan estas universidades para dar soporte al seguimiento y medición se muestran en el Cuadro 7.

La herramienta que predomina en las Universidades públicas es la elaboración de la memoria anual en un 81,25%.

Sin embargo, en el caso de las Universidades privadas utilizan en todas los Cuadros de Mando.

**Cuadro 7**  
**Herramientas para dar soporte al seguimiento y medición**

Herramientas	
<b>Universidades públicas</b>	
Elaboración de memorias anuales.	81,25%
Sistemas de indicadores de rendimiento.	56,25%
Cuadro de mando.	25,00%
<b>Universidades Privadas</b>	
Cuadro de mando.	100,00%
Elaboración de memorias anuales.	50,00%
Sistemas de indicadores de rendimiento.	0,00%

#### **4.4 Retroalimentación y aprendizaje**

Un 50% de las universidades públicas afirman realizar revisiones periódicas de su plan estratégico, en cuanto a su implementación y los resultados dentro de cada una de sus unidades y las mismas se efectúan con una frecuencia entre 1 y cinco años.

Por su parte, el 100% de las universidades privadas mantienen este tipo de revisiones y ocurren con una frecuencia de cada 2 a 5 años en el 80% de ellas y el 20% restante las realizan cada 1 o 2 años.

El 47% de las Universidades Públicas y el 80% de las privadas, dicen aprovechar suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, así como aprovechan la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica, una vez realizada la implantación y el seguimiento.

## 4.5 Conclusiones

El resultado de las encuestas permite afirmar, que el porcentaje de Universidades Venezolanas en las que existe un proceso establecido para la definición y revisión de sus políticas y estrategias, es bajo. Más aún si se enfocan en un proceso formal, ya que la mitad de ellas lo realizan a través de algunas ideas y líneas generales.

Las universidades públicas que realmente se enfocan en un proceso establecido, formulan sus planes estratégicos con un horizonte entre 4 y 7 años, en el que el liderazgo lo ejerce el Rector con el apoyo del Director de Planificación.

En el proceso de formulación consideran al menos uno de los elementos de la estrategia, distribuyen responsabilidades y en menor medida se basan en tecnología de información. Para el análisis del entorno predomina la matriz DAFO. Sin embargo, no predomina la integración entre los elementos de una forma estructurada y explícita.

El proceso de comunicación interna de la estrategia es débil, lo cual impide la transmisión efectiva de la estrategia a las unidades internas y en consecuencia afecta el logro de una visión estratégica compartida, el compromiso institucional por parte de la comunidad y el logro de los objetivos alineados al plan estratégico de la institución.

Para este tipo de instituciones, la implementación de los planes estratégicos y su éxito dependen en gran medida del presupuesto anual y se evidencia la necesidad de basarse en un sistema de información y seguimiento a la ejecución presupuestaria, a través de la presentación y evaluación de la memoria y cuenta anual.

Si embargo, la mayoría no realiza un seguimiento formal a los planes estratégicos formulados, lo cual no hace posible la retroalimentación y el aprendizaje.

En las 5 Universidades Privadas que respondieron la encuesta, el liderazgo es asumido por el Rector y el período que abarca la planificación es distinto en cada una de ellas.

El proceso para la definición y revisión de sus políticas y estrategias se encuentra integrado y en su mayoría utilizan las tecnologías de la información y las estructuras de soporte.

La formulación de estrategias se basa en el análisis del entorno a través de la matriz DAFO.

Para transmitir la estrategia a todos los niveles de su organización, disponen de un sistema de comunicación interno efectivo y los instrumentos que utilizan para su implementación son las tecnologías y sistemas de información, considerando además, la Responsabilidad Social.

Tanto los sistemas de comunicación como los de información y la tecnología, les permiten alcanzar el nivel de éxito esperado, a través de los factores claves.

El seguimiento se realiza a través del cuadro de mando integral y revisan sus planes con una frecuencia no mayor de 5 años y de esa manera, una vez realizada la implantación y el seguimiento, aprovechan la retroalimentación y el aprendizaje.

En definitiva, tanto las Universidades públicas como las privadas, necesitan reforzar el proceso de Dirección Estratégica. En ese sentido, cada una debe internalizar su importancia e involucrar a todos los niveles de la organización y a la comunidad universitaria en esta tarea.

Para ello, es necesario generar un proceso de aprendizaje, de manera que todos los involucrados dispongan de las herramientas necesarias para desarrollar y mantener en el tiempo un proceso formal, que permita la formulación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos de cada universidad y a la vez, la integración entre todas hacia los objetivos académicos propios de las instituciones de educación superior.