



**DOI:** 10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625

**URL:** <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1150>

**EDITORIAL:** Saberes del Conocimiento

**REVISTA:** RECIAMUC

**ISSN:** 2588-0748

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Artículo de revisión

**CÓDIGO UNESCO:** 58 Pedagogía

**PAGINAS:** 614-625





## Planificación estratégica para instituciones de educación superior

Strategic planning for higher education institutions

Planeamento estratégico para instituições de ensino superior

**Kevin William Guadalupe Sánchez<sup>1</sup>; Herman Christian Zúñiga Muñoz<sup>2</sup>**

**RECIBIDO:** 23/04/2023 **ACEPTADO:** 12/05/2023 **PUBLICADO:** 20/06/2023

1. Magíster en Economía Mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas; Economista; Universidad Península de Santa Elena; La Libertad, Ecuador; kevin.guadalupesanch8373@upse.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-9527-739X>
2. Magíster en Gerencia Educativa; Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional; Universidad Península de Santa Elena; La Libertad, Ecuador; hzuniga@upse.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-5924-4718>

### CORRESPONDENCIA

Kevin William Guadalupe Sánchez

kevin.guadalupesanch8373@upse.edu.ec

**La Libertad, Ecuador**

## RESUMEN

Una de las consecuencias de los cambios que se están produciendo en el mundo actual es el giro trascendental del direccionamiento de la educación superior, la cual está llamada a contribuir en la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, y con un modelo de desarrollo humano integral sustentable. Cumplir con esta responsabilidad social exige de las Instituciones de Educación Superior (IES) un perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria, de la que forma parte la planificación estratégica. La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación, se enmarca dentro de una revisión bibliográfica de tipo documental. La técnica para la recolección de datos está constituida por materiales electrónicos, estos últimos como Google Académico, entre otros, apoyándose para ello en el uso de descriptores certificados y avalados por el tesoro de la UNESCO. La información aquí obtenida será revisada, resumida y analizada para su exposición organizada en los resultados. Lo más importante de desarrollar una planificación estratégica en las instituciones de educación superior es establecer cuáles son los resultados e impactos que se quieren lograr y si este proceso de planificación va a generar procesos de formación, desarrollo y aprendizaje tanto institucionales como personales, por ello no hay que desestimar su verdadero valor, ya que está relacionada positivamente y significativamente con la calidad de la gestión educativa. Por ello es importante que las IES ganen conciencia de la importancia de la planificación estratégica en la generación de resultados.

**Palabras clave:** Planificación, Estratégica, Educación, Superior, Gestión.

## ABSTRACT

One of the consequences of the changes that are taking place in today's world is the transcendental shift in the direction of higher education, which is called to contribute to the construction of a more prosperous, just and supportive society, and with a model of sustainable integral human development. Fulfilling this social responsibility requires from Higher Education Institutions (HEIs) a continuous improvement of university management, of which strategic planning is a part. The methodology used for this research work is part of a documentary bibliographic review. The technique for data collection is made up of electronic materials, the latter such as Google Scholar, among others, relying on the use of certified descriptors and endorsed by the UNESCO thesaurus. The information obtained here will be reviewed, summarized and analyzed for its presentation organized in the results. The most important thing about developing strategic planning in higher education institutions is to establish what are the results and impacts that are to be achieved and if this planning process is going to generate both institutional and personal training, development and learning processes. its true value must be underestimated, since it is positively and significantly related to the quality of educational management. For this reason, it is important that HEIs become aware of the importance of strategic planning in generating results.

**Keywords:** Planning, Strategic, Education, Higher, Management.

## RESUMO

Uma das conseqüências das mudanças que estão a ocorrer no mundo atual é a mudança transcendental na orientação do ensino superior, que é chamado a contribuir para a construção de uma sociedade mais próspera, justa e solidária, com um modelo de desenvolvimento humano integral sustentável. O cumprimento desta responsabilidade social exige das Instituições de Ensino Superior (IES) a melhoria contínua da gestão universitária, da qual o planejamento estratégico é parte integrante. A metodologia utilizada para o presente trabalho de investigação enquadra-se no âmbito de uma revisão bibliográfica de tipo documental. A técnica de recolha de dados consiste em materiais electrónicos, como o Google Scholar, entre outros, recorrendo à utilização de descriptores certificados e aprovados pelo tesouro da UNESCO. A informação aqui obtida será revista, sintetizada e analisada para a sua apresentação organizada nos resultados. O mais importante no desenvolvimento do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior é estabelecer quais os resultados e impactos que se pretendem alcançar e se este processo de planejamento vai gerar processos de formação, desenvolvimento e aprendizagem, tanto institucionais como pessoais, pelo que não se deve subestimar o seu verdadeiro valor, pois está positiva e significativamente relacionado com a qualidade da gestão educativa. Por isso, é importante que as IES se conscientizem da importância do planejamento estratégico na geração de resultados.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégico, Educação, Estratégico, Superior, Gestão.

## Introducción

Desde finales del siglo XX la educación superior ha sido sometida prácticamente a una refundación, que es mucho más que una reforma. Tales cambios pasan por la definición de nuevos roles y retos, ya que la dinámica evolución social y económica, derivada de la globalización, les plantea a los actores de este nivel educativo mayores niveles de eficiencia y garantía de calidad de los servicios públicos que ofrecen. En este marco, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior (Ramírez, 2013).

Una de las consecuencias de los cambios que se están produciendo en el mundo actual es el giro trascendental del direccionamiento de la educación superior, la cual está llamada a contribuir en la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, y con un modelo de desarrollo humano integral sustentable. Cumplir con esta responsabilidad social exige de las Instituciones de Educación Superior (IES) un perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria, de la que forma parte la planificación estratégica, cuyo objetivo principal es contribuir al conocimiento de la institución y a la orientación de los cambios necesarios para responder a las demandas de un entorno dinámico, incierto y turbulento, entre otros (Rivero & López, 2014).

En el desarrollo de las concepciones sobre la gestión de dirección apoyados en sus estrategias, se han definido tres momentos básicos, tanto en el marco de las actividades lucrativas como no lucrativas y son: la planeación, la ejecución y el control; ellas constituyen una unidad dialéctica; pues la

planeación estratégica garantiza las condiciones para la realización adecuada de la implementación y el control, y éstas a la vez, garantizan la información para la evaluación de la efectividad del proceso de planeación y la corrección de éste, por lo tanto es indispensable que estos elementos estén implícitos en la estrategia (Macías Sanchez, 2016).

La planificación estratégica en una institución de educación superior, es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. La estructura metodológica de la planificación estratégica en una institución de educación superior está integrada por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro; estructura esta que se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos. Se considera que la planificación estratégica favorece el cambio positivo, que orienta a las instituciones de educación superior de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando la razón de ser, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como los principales implicados (Madrigal Castro & Calderón Mora, 2017).

Las instituciones de educación superior (IES) deberán asumir un nuevo modelo paradigmático de planificación estratégica que sea eficaz en los diferentes ámbitos gerencia alta, gerencia media y gerencia operativa. Un modelo viable adaptado a la estructura y funcionamiento organizacional, el cual deberá proporcionar un mecanismo instrumental a la alta gerencia; lineamientos, estrategias, políticas y objetivos. Además, un conocimiento de la situación interna y externa en función de su entorno sociocultural económico y político proporcionara

siempre un sentido práctico y estratégico en las oportunidades y fortalezas que estén en el medio ambiente regional, nacional y mundial (Robles, 2016).

Hoy se prefiere aplicar como tendencia de gestión estratégica un enfoque integral conocido como gestión de riesgos. Desde hace algunas décadas, las IES han apostado por implementar enfoques de gestión como la dirección estratégica. Esta ha sido una vía efectiva para enfrentar el dinamismo y la turbulencia del entorno y para hacer realidad los objetivos y metas institucionales. La planificación estratégica –uno de los componentes de la dirección estratégica– ha sido aplicada a veces con éxito y otras con desaciertos en este tipo de instituciones. En muchas ocasiones el fracaso de la planificación estratégica ha estado relacionado con el mal manejo de los riesgos que pueden aparecer, tanto en el proceso mismo de diseño de la estrategia institucional, como en su posterior implementación y control. Por ello, la aplicación oportuna y efectiva de la gestión de riesgos se erige como elemento dinamizador de los cambios necesarios que deben acometer este tipo de instituciones para hacer efectiva su misión social. El objetivo de este artículo es poner de relieve la importancia y necesidad de gestionar adecuadamente los riesgos en el proceso de planificación estratégica que llevan a cabo las IES, y demostrar su valor como elemento fundamental para el aseguramiento de la calidad y la obtención de resultados e impactos que le otorgan valor agregado a la institución (Galarza López & Almuñías Rivero, 2015).

### **Metodología**

La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación, se enmarca dentro de una revisión bibliográfica de tipo documental, considerando a nivel teórico de que se tratan las Planificación estratégica para instituciones de educación superior. La técnica para la recolección de datos está constituida por materiales electrónicos, estos últimos como Google Académico, entre otros,

apoyándose para ello en el uso de descriptores certificados y avalados por el tesoro de la UNESCO. La información aquí obtenida será revisada, resumida y analizada para su exposición organizada en los resultados.

### **Resultados**

#### **Supuestos Básicos de 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”. 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 entre planificación y estrategia debe existir una “interfecunda-

ción”, 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 (Silva-Sánchez et al., 2019).

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

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.

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”. 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 (Silva-Sánchez et al., 2019).

### Otras nociones que garantizan y faciliten una perspectiva clara de la planificación estratégica

- **Áreas de Resultados Clave:** Son aquellas áreas de trabajo dentro de la organización cuya ejecución certifica el cumplimiento de la misión su determinación permite concentrar las energías y recursos en aquellas áreas realmente estratégicas facilitando el control del comportamiento de la estrategia al agrupar los objetivos y las acciones.
- **Direcciones Estratégicas:** Son líneas o direcciones de trabajo dentro de las Arias de resultados claves que es necesario destacar por su importancia para el cumplimiento de la Misión permitiendo desconcentrar las arias de resultado clave hasta líneas de trabajo más concretas.
- **Objetivos Estratégicos:** Concentran las grandes transformaciones que se aspira a realizar a nivel de aria de resultado clave o Dirección Estratégica para antecedido por el cumplimiento de la misión alcanzar la Visión posibilitando desconcentrar y operativizar la misión y la visión hasta los niveles de arias de resultados claves y direcciones estratégicas, son las metas a largo y mediano plazo que engarza la misión con la visión posibilitando el logro de esta última.
- **Los Criterios de Medidas:** Son metas concretas y cuantitativas que permiten determinar hasta dónde la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, facilitando dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia, convirtiéndose predictores que determinan las acciones correctoras y emergentes por lo que estos deben ser claros, medibles, específicos y preferentemente cuantitativos. Deben tener la cualidad esencial del progreso dentro de las disimiles etapas del plazo que comprende la estrategia.

- **Validación e implementación:** Una vez concluido el diseño de los Planes de Acción se conforma un documento que incluya todos los resultados de los pasos descritos en este procedimiento. Este documento debe ser aprobado por acuerdo del máximo órgano de gobierno de la institución y socializado con los trabajadores por áreas de trabajo convirtiéndolo en la más importante guía de trabajo de la organización durante el periodo para el cual se ha realizado desprendiéndose de esta los planes de trabajo de las áreas y completándose con las tareas operativas no estratégicas (Hernández et al., 2016).

**Procedimiento para implementar la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior del Ecuador**

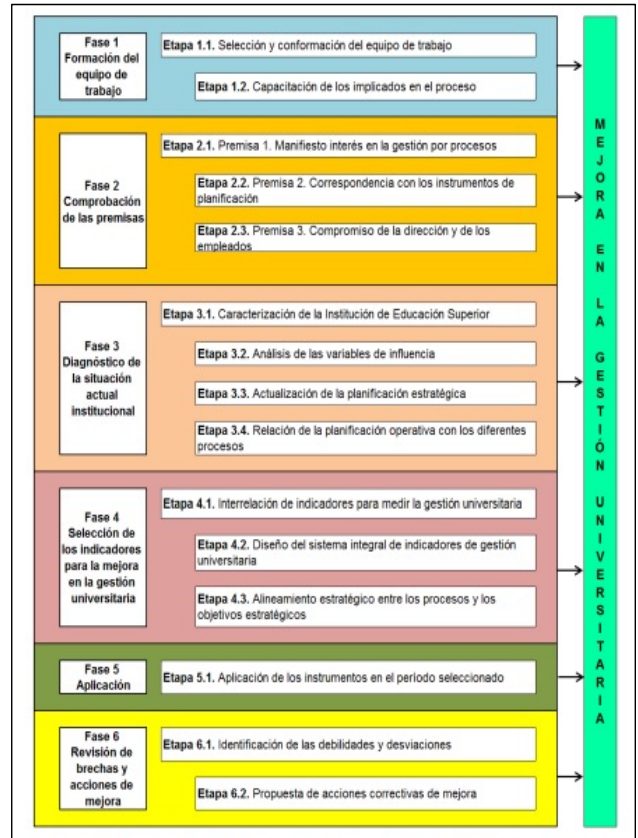
- **El enfoque estratégico;** parte del rumbo estratégico y se sustenta en el proceso de desagregación de los objetivos estratégicos a los tres niveles de la gestión: estratégico, táctico y operativo.
- **El enfoque de gestión por proceso;** materializado en alinear los procesos como elementos transformadores y capaces de añadir valor agregado con la estrategia diseñada.
- **El enfoque centrado en los recursos;** impuesto por la necesidad de dinamizar los procesos con la aplicación de tecnologías, que apoyen además en el control con un carácter permanente, sistemático y proactivo.

A su vez, reconoce como principios del procedimiento:

- El carácter participativo y sustentado en trabajo de equipos multidisciplinares.
- Enfoque a la preparación continua, basado en la formación-acción.
- Reconocimiento de qué directivos y empleados poseen formación, educación y

competencias sobre los procesos o actividades que contribuirá al éxito de las IES.

- La mejora continua como proceso de resolución de problemas mediante el cual las IES alcanza un nuevo nivel de desempeño (Oviedo Rodríguez et al., 2018).



**Figura 1.** Procedimiento para implementar la planificación operativa con enfoque de procesos en IES del Ecuador

**Fuente:** Adaptado de Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador, por Oviedo Rodríguez et al., 2018, Universidad y Sociedad.

**Fase 1 Formación del equipo de trabajo**

**Etapa 1.1. Selección y conformación del equipo de trabajo**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de seis u ocho personas, en función



del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros del consejo de dirección de la empresa. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con conocimientos acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

### **Etapas 1.2. Capacitación de los implicados**

Se establecerá una planificación para las reuniones y acciones a desarrollar en cada etapa del procedimiento, de manera que se facilite la obtención de los resultados esperados. Entre las actividades se realizará la capacitación a los miembros de la organización de los aspectos esenciales necesarios en las temáticas de Planificación Estratégica, Enfoque de Proceso, Planificación Operativa u otras que se consideren (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

### **Fase 2. Comprobación de las premisas**

**Etapas 2.1. Premisa 1. Manifiesto interés en la gestión por procesos.** Esta premisa plantea que para la aplicación de la propuesta debe estar esbozada la gestión por procesos en la IES objeto de estudio, al menos, en una aproximación inicial.

### **Etapas 2.2. Premisa 2. Correspondencia con los instrumentos de planificación y control existentes en las IES del Ecuador.**

Existen diferentes aplicativos y programas tecnológicos que contribuyen al control de la planificación y forman parte de los sistemas informáticos que mantiene el Ecuador, por lo que la utilización y uso de estos se constataran en cada IES con la aplicación de una lista de chequeo propuesta sustentada en elementos tales como: Plan Nacional de Desarrollo (PND), Sistema Integrado de Planificación – SIPLAN, etc.

**Etapas 2.3. Premisa 3. Compromiso de la dirección y de los empleados.** El cumplimiento de esta premisa se deberá compro-

bar mediante la aplicación del instrumento (entrevista) de recopilación de información del nivel de compromiso existente entre directivos y empleados para llevar a la práctica de manera efectiva la planificación operativa con Enfoque de procesos para las IES. Entre los compromisos que se pretenden alcanzar por los actores son: conocer y socializar los instrumentos de gestión propuestos, aplicar cada uno y generar fuentes de información, mantener archivos específicos, difundir los resultados de los instrumentos y efectuar correcciones en la gestión institucional (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

### **Fase 3 Diagnostico de la situación actual institucional**

#### **Etapas 3.1. Caracterización de la Institución de Educación Superior.**

Al ser las Instituciones de Educación Superior, sistemas abiertos, resulta necesario el análisis de los factores que interviene sobre su accionar y conformación de su entorno. Uno de ellos es el estudio del entorno general, donde se analizarán las variables de entradas (necesidades y exigencias de la colectividad, prioridades del gobierno y de las IES, así como sus recursos) y las de impactos (satisfacción de la colectividad, de otros grupos de interés y políticas públicas), además de los elementos que influyen sobre el comportamiento de la organización, monitoreándose las señales de alerta para incentivar cambios en el sistema.

#### **Etapas 3.2. Análisis de las variables de influencia.**

Nacen de las exigencias de la sociedad y permiten contribuir a la ejecución de la planificación estratégica. Entre estas tenemos: el marco regulatorio que proporciona las bases en que las IES ecuatorianas, construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación en la sociedad; la capacidad de enfoque por procesos que resulta la guía para que una organización fortalezca su estructura y su comportamiento, orientada a aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional, para satisfacer las necesidades y expecta-

tivas de los usuarios internos y externos; los procesos de acreditación, consistente en la aplicación de un modelo de evaluación que aporta criterios y estándares exigidos para asegurar niveles mínimos de calidad, y su objetivo es generar una cultura de excelencia; el diagnóstico de los procesos sustantivos (administración, académica, vinculación e investigación), fundamentados en la estructura propia que se caracterizan por ser de carácter integradores y sistémicos.

**3.2.1. Análisis del marco regulatorio ecuatoriano.** Para las IES del Ecuador, el marco regulatorio y normativo proporciona bases para que las instituciones construyan y determinen el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. Es una combinación de estatutos, regulaciones legales, reglas y su aplicación real. La verificación en cada IES se realizará mediante la lista de chequeo creada que basada en un estudio de las leyes y regulaciones existentes que actúan sobre este objeto de estudio.

**3.2.2. Revisión del enfoque de procesos.** Las Instituciones de Educación Superior, deben dar cumplimiento a la aplicación de la norma técnica de diseño de reglamentos y estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, SENRES (2006) emitida por la Secretaría Nacional de Remuneraciones del Sector Público, con el fin de que las IES ajusten sus normativas internas y las apliquen como una herramienta para la elaboración de sus mapas de procesos.

**3.2.3. Identificar los procesos de acreditación.** La Ley Orgánica de Educación Superior, determina que la evaluación y acreditación de las IES es obligatoria, además necesaria para que pertenezcan al sistema de educación superior ecuatoriano. Los procesos a ser analizados corresponden a: organización, academia, investigación, vinculación, recursos e infraestructura, y estudiantes.

**3.2.4. Diagnóstico de los procesos sustantivos.** Resulta necesario atender los requerimientos de los clientes externos e internos de las universidades. Estos procesos

sustantivos: administración, académica, vinculación e investigación, deben permitir una mejora continua y adaptabilidad a las condiciones y exigencias del entorno, ser integradores, sistémicos, que consideren los diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización para la identificación de necesidades, la determinación de estrategias, así como la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos.

**Etapa 3.3. Actualización de la planificación estratégica.** Para la instrumentación de la propuesta que se genera debe estar implementada y actualizada la planificación estratégica en la IES. La descripción de los componentes de la planificación estratégica con que debe contar la IES, se estructura desde su misión, visión, grupos implicados, factores claves, unidades de dirección estratégica, matriz DAFO, problema estratégico general, solución estratégica general, escenarios, objetivos y planes de acción. La verificación en cada IES se realizará mediante la lista de chequeo propuesta.

**Etapa 3.4. Despliegue de la estrategia de operaciones con enfoques en proceso.** Una vez fijada la estrategia y las políticas a seguir en la organización. Se precisan el problema y la solución estratégica de la organización, como resultado de la matriz DAFO; así como, la estrategia de operaciones y las políticas a seguir para implementarla. El procedimiento para el despliegue de la estrategia de operaciones requiere de la definición de los procesos de la organización, permite la toma de decisiones sustentada en un enfoque al cliente y la alineación de las estrategias empresariales con los procesos que la ejecutan (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

**Fase 4. Selección de los indicadores para la mejora en la gestión universitaria**

**Etapa 4.1. Interrelación de indicadores para medir la gestión universitaria**

El estudio se enfoca en los indicadores exigidos por el sistema de acreditación de los



IES del Ecuador. Es un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad enfocado en el cumplimiento de los criterios: pertinencia, plan curricular, academia, ambiente institucional y estudiantes, lo que facilita a los implicados este proceso a partir de los requisitos generales establecidos en la Resolución N°. 130-CEAACES-SE-17-201, que corresponde al formato para la autoevaluación de las carreras y programas, factor que sirve para la acreditación institucional y, por ende, a la Planificación operativa.

**Etapas 4.2. Diseño del sistema integral de indicadores de gestión universitaria.** Se utiliza la filosofía de la creación de Índices Integrales que permite sintetizar en un único valor un conjunto amplio de variables, la posibilidad de determinar una relación causa-efecto, así como resultan factibles para su implementación en los Cuadros de Mando Integrales.

**4.2.1. Índices integrales de Acreditación.** Las metas a cumplirse a través de los indicadores que avalen la acreditación de cada IES, con lo cual se define su categoría en el contexto de la realidad ecuatoriana.

**Etapas 4.3. Alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.** La estrategia definida es efectiva si los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia. Para evaluar el alineamiento estratégico se define el procedimiento específico y sus pasos se describen a continuación: (1) Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos; (2) Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos, (3) Calcular el índice de alineamiento estratégico; (4) Construir la matriz de alineamiento estratégico; (5) Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

## Fase 5. Aplicación

### Etapas 5.1. Aplicación de los instrumentos

Se seleccionan las personas para aplicar los instrumentos y se le brinda una preparación con vistas a lograr el objetivo propuesto con cada uno de ellos. Los procedimientos descritos coadyuvan a obtener una planificación operativa en correspondencia con la planificación estratégica de las instituciones de educación superior. Es el resultado al que se arriba una vez aplicados los instrumentos que permiten evaluar cada uno de los procesos relacionados con el procedimiento integrador entre los indicadores integrales que forman parte de la evaluación y acreditación, el sistema de gestión, los planes institucionales, las actividades sustantivas y su aporte a la Planificación operativa con enfoque de proceso de las IES, con base a ello se reconoce un valor agregado para los usuarios internos y externos, permite una integración general de la gestión universitaria ecuatoriana (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

## Fase 6. Revisión de brechas y acciones de mejora

**Etapas 6.1. Identificación de las debilidades.** Se obtienen a partir del análisis de las desviaciones o brechas existentes entre la situación deseada y la situación actual de la institución, a partir de los índices integrales de evaluación y acreditación, sistema de gestión, planes institucionales, y actividades sustantivas que se estudian, de las dimensiones se determinan las debilidades para hacer los planes de mejora y retroalimentar al equipo de trabajo en las áreas de la institución de educación superior implicadas.

**Etapas 6.2. Propuesta de acciones correctivas de mejora.** Se proponen acciones que permiten corregir las desviaciones encontradas, con alternativas para solucionar cada una de ellas, mostrando la adecuación e integración de herramientas útiles en la mejora de la Planificación operativa con enfoque de proceso. Posterior a la aplicación, se puede apreciar que el procedimiento propuesto está encaminado a abordar dos problemáticas, una tradicional dada por la necesidad

de integrar el proceso de planificación en lo horizontal y lo vertical y, otra, condicionada por la exigencia actual del enfoque de procesos (Oviedo Rodríguez et al., 2018).

### **La innovación en la gestión universitaria: un reto actual de las Instituciones de Educación Superior**

Ante los nuevos desafíos y retos mencionados, las IES latinoamericanas deberían mostrar un mayor rigor en sus prácticas de gestión o dirección, las cuales siguen siendo básicamente tradicionalistas. Los cambios dinámicos y profundos del entorno han impactado sensiblemente en la evolución del pensamiento sobre la dirección moderna en las organizaciones, poniendo así en crisis muchos de los viejos paradigmas y mostrando las bondades de otros nuevos más acorde a los tiempos actuales.

Según la Declaración de la CRES – 2008, esta tarea –decisiva para las IES en la actualidad–, exige formular nuevas acciones centradas en los puntos claves siguientes:

- La participación de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones;
- El desarrollo de sistemas alternativos de evaluación y acreditación más pertinentes;
- La profesionalización de los directivos; x el fortalecimiento de la vinculación entre la misión y los sistemas de gestión (Almuiñas Rivero & Galarza López, n.d.).

### **Propuesta de un modelo teórico-funcional y una metodología para la planificación estratégica en las IES**

Cuatro relaciones esenciales se distinguen en el modelo teórico propuesto. A saber:

- Entorno – Proceso de planificación estratégica – Mejoramiento de la dirección estratégica
- Proceso de planificación estratégica – Procesos académicos o fundamentales – Procesos de apoyo

- Insumos al proceso de planificación estratégica – Proceso de planificación estratégica (acciones para la transformación de insumos) – Resultados e impactos
- Diseño de la Estrategia – Implementación o ejecución – Seguimiento, control o evaluación y reajuste de la Estrategia (Almuiñas Rivero & Galarza López, n.d.).

El objetivo principal del modelo es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de planificación estratégica, y en general, de la dirección o gestión estratégica en las IES. Entre sus principios se destacan los siguientes:

- el vínculo entre la “teoría del objeto a planificar” y la “teoría para planificar el objeto”
- el proceso de planificación estratégica exige considerar cinco dimensiones: social, científico-tecnológica, política, cultural y económica;
- la efectividad del proceso de planificación estratégica depende de factores tecnológicos y de la inserción efectiva de las personas en el mismo con el objetivo de poner de relieve la relación sujeto-sujeto;
- la necesidad de pensar y actuar más en función de lo estratégico y, no solamente, de los procesos cotidianos y operativos; x el proceso de planificación estratégica debe ser portador de ideas nuevas y además requiere combinar el análisis y la síntesis, así como la reflexión y la acción para la aplicación rápida de los resultados;
- el diseño del proceso de planificación estratégica debe considerar las condiciones, características y exigencias particulares de cada IES;
- la planificación estratégica es un proceso de aprendizaje organizacional (Almuiñas Rivero & Galarza López, n.d.).

El modelo teórico-funcional propuesto exige diseñar una metodología para su implementación, integrada por once etapas o fases, relacionadas entre sí, las cuales deben

ajustarse a las condiciones y circunstancias específicas de cada IES interesada en aplicarla. Dichas fases son las siguientes:

- a. la planificación del propio proceso de planificación;
- b. la declaración de la identidad institucional;
- c. la determinación y caracterización de las variables de impacto del entorno (aplicando el enfoque prospectivo);
- d. la definición de la misión institucional y los valores organizacionales compartidos;
- e. la elaboración del diagnóstico estratégico;
- f. la construcción de la visión (aplicando el enfoque prospectivo);
- g. la determinación de los objetivos estratégicos, los niveles de logro o metas y las estrategias y acciones específicas para alcanzarlos;
- h. el diseño de sistemas técnicos y acciones vinculadas con el factor humano para el aseguramiento inicial de la implementación de la Estrategia formulada;
- i. la evaluación de la calidad del proceso estratégico desarrollado;
- j. la socialización de los resultados del proceso, en particular, la comunicación de la Estrategia diseñada a las unidades orgánicas y a las personas que integran la IES;
- k. la ejecución, el seguimiento, evaluación y reajuste de la Estrategia (retroalimentación) (Almuiñas Rivero & Galarza López, n.d.).

### Indicadores de Desempeño

El desarrollo y utilización de indicadores como criterios para la formulación de políticas, planificación, toma de decisiones y evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior, está asociado a un cambio muy importante en la metodología empleada tradicionalmente para evaluar

la educación superior, ya que en lugar del énfasis en los insumos (inputs), es decir, el costo por estudiante, selectividad en la admisión de estudiantes, calidad de los profesores, bibliotecas, planta física y otros recursos, la atención se centra ahora en demostrar los logros alcanzados por los estudiantes como consecuencia de los recursos puestos a disposición de la institución.

El interés en el desarrollo y utilización de indicadores de la calidad y la eficiencia con la cual son invertidos los recursos asignados a las instituciones por el gobierno, constituye un movimiento que ha caracterizado los intentos de transformación de la educación superior en el mundo entero desde comienzo de los años ochenta, como lo evidencian los desarrollos ocurridos recientemente en la mayoría de los países de Europa Occidental – particularmente de aquellos pertenecientes a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) – así como de América Latina. En su expresión más simple, los indicadores de desempeño institucional (IDI) o “performance indicators” – concepto introducido en la educación superior pública europea a finales de los años setenta como medida de “accountability” – son expresiones o indicios de la eficiencia con la cual operan los procesos académicos y administrativos de una institución de educación superior (Cabeza, 2004).

### Conclusión

Lo más importante de desarrollar una planificación estratégica en las instituciones de educación superior es establecer cuales son los resultados e impactos que se quieren lograr y si este proceso de planificación va a generar procesos de formación, desarrollo y aprendizaje tanto institucionales como personales, por ello no hay que desestimar su verdadero valor, ya que está relacionada positiva y significativamente con la calidad de la gestión educativa. Por ello es importante que las IES ganen conciencia de la importancia de la planificación estratégica en la generación de resultados.

## Bibliografía

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (n.d.). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. In LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Universidad de la República.
- Cabeza, M. A. (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10(2), 105–116.
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45–53. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Hernández, N. B., Guerrero, R. O., & Quiñonez, W. A. (2016). Universidad y planificación estratégica en el Ecuador. *Didasc@ Lia: Didáctica y Educación*, 7(2), 171–180.
- Macías Sanchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica en Instituciones de Educación Superior. Universidad de Fuerzas Armadas (ESPE), 13.
- Madrugal Castro, A. D., & Calderón Mora, M. de las M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(1), 06–09. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & El Assafiri Ojeda, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 379–388.
- Ramírez, M. M. O. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16, 119–129.
- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2014). El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(1), 85–98.
- Robles, P. R. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), 20–22.
- Silva-Sánchez, M., del Valle Gutiérrez-Hinestroza, M., & Iturralde-Kure, S. (2019). Planificación estratégica en instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7(2), 01–09. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v7i2.280>

### CITAR ESTE ARTICULO:

Guadalupe Sánchez, K. W., & Zúñiga Muñoz, H. C. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614-625. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)



CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.