

Los planes estratégicos en las instituciones de educación superior: caso de las universidades ecuatorianas

Strategic plans in the institutions of superior education: case of ecuatorian universities

Autores: Dr. Félix Wilmer Paguay Chávez

Institución: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador

Correo electrónico: felixpaguay@hotmail.es

Resumen

Las universidades deben desenvolverse en medio de la presión permanente por la eficiencia en la gestión y la obligación de mejorar su desempeño desde el punto de vista académico. Frente a estos retos, el éxito de la dirección estratégica de las organizaciones universitarias inicia con la elaboración hábil, creativa y proactiva del Plan Estratégico. En este sentido, el presente artículo expone los resultados descriptivos de la investigación realizada sobre los Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional de 55 Institutos de Educación Superior en el Ecuador, investigación que tuvo como objetivo conocer las características de los componentes esenciales del Plan como instrumento de gestión. Con el estudio se afirma que los Institutos de Educación Superior del Ecuador buscan competitividad y consideran al plan como una oportunidad para mejorar la gestión universitaria. Los elementos del plan que resultan positivos son: la base y los componentes de soporte. Mientras que el despliegue estratégico presenta deficiencias y constituye una barrera para implementar la estrategia. Además, se identifica la existencia de información relevante que puede ser considerada como elemento complementario del plan.

Palabras clave: Educación superior, estrategia, plan estratégico, planificación estratégica.

Abstract

Universities today must be in the midst of permanent pressure for efficiency in management and the obligation to improve their performance from the academic point of view. Faced with these challenges, the success of the strategic direction of the university organizations begins with the elaboration of the creative and proactive work of the Strategic Plan. In this sense, this article presents the descriptive results of the

research carried out on the Strategic Institutional Development Plans of 55 HEIs in Ecuador, research whose objective was to know the characteristics of the essential components of the Plan as a management tool. The study states that the HEIs of Ecuador seeks the opportunity to improve university management. The elements of the plan that are positive are; The base and the components of the support, while the strategic deployment has deficiencies, which represents a barrier to implement the strategy. In addition, the existence of relevant information that can be considered as a complementary element of the plan is identified.

Keywords: Higher education, Strategy, strategic plan, strategic planning.

Introducción

La planificación estratégica es el proceso de gestión que todas las organizaciones deben desarrollar a fin de lograr competitividad, es por ello que las instituciones de Educación Superior (IES) adoptan este proceso para responder a las necesidades de la sociedad (Ebir González Cruz y otros, 2014). En los últimos años la planificación estratégica ha sido adoptada por la mayor parte de IES, una evidencia clara es la existencia de planes estratégicos con los que cada universidad pretende orientar su gestión en el mediano y largo plazo. Es allí donde surge la necesidad de desarrollar un estudio que se encargue de analizar los elementos técnicos específicos que constituyen dichos planes, muchos de los cuales se han convertido en un excelente instrumento de gestión institucional.

El presente artículo tiene como propósito presentar los resultados derivados del análisis de los Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional de 55 Universidades Ecuatorianas, desde la perspectiva de sus principales componentes. Los elementos de los planes que se consideraron en el análisis, se clasifican en tres grupos: base (misión), componentes de soporte (valores y visión) y despliegue estratégico (ejes, objetivos, metas y plan de implementación).

En la actualidad podemos encontrar amplias perspectivas conceptuales de la planificación estratégica y su valor para las organizaciones. Por ejemplo, aquella que Chiavenato (2010) describe cuando afirma que la planificación estratégica se constituye en una “representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o idea que guía lo que debe hacer la organización entera” (p.43). Pero incluso más allá, la planificación estratégica no solo es una

declaración institucional, sino que constituye parte de un proceso dinámico de aprendizaje individual y colectivo que, a decir de este autor, empieza con la actuación, continúa con el descubrimiento y selección de lo que realmente funciona y finaliza con la conservación de los comportamientos deseables para la organización (Chiavenato, 2010).

Se debe entender que la “planificación estratégica es el proceso mediante el cual un sistema mantiene su competitividad dentro de su entorno de trabajo al determinar dónde está la organización, a dónde quiere ir y cómo desea estar allí” (Katsioloudes & Abouhanian, 2017:5). Según Paguay (2015:24):

El término planeación estratégica está determinado como el proceso de formulación y diseño de la estrategia, lo que significa que la organización que cuente con la planificación estratégica, tendrá su carta de navegación proyectada en el largo plazo, que requiere a través de la administración estratégica, complementarla con dos etapas importantes que son la implementación y la evaluación.

En torno a la planificación estratégica en las IES, Almuñas y Galarza, consideran que “es un proceso vinculado a la toma de decisiones institucionales, que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción” (2014:119). El plan estratégico “constituye la herramienta donde la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (...) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (...)”. (Sainz, 2017:39). Además, “se trata de un documento que establece los objetivos, políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para que la puesta en práctica del plan sea exitosa” (Ortiz & Capo, 2015:233). El plan estratégico “es el trazado de un mapa que viabiliza y señala los pasos a seguir con el objetivo de alcanzar la visión por lo que entraña más que una acción futurista una operación de supervivencia y desarrollo” (Batista, Ordoñez, & Avilés, 2016:174).

En el Sistema de Educación Superior ecuatoriano, desde el año 2003 se definió al Plan Estratégico Institucional como el resultado de una: “reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la visión y misión

institucional de la Universidad como Institución y en la que se establecen declaraciones, objetivos y etapas pensando en su futuro a mediano y largo plazo” (CONEA, 2004:91).

En este contexto, fácilmente podemos deducir que un plan estratégico contiene un conjunto de varios componentes. En este caso, para el presente análisis, se consideran aquellos elementos propuestos por Karen Hinton (2012), un investigador de la Society for College and University Planning, los cuales se describen en la siguiente figura:

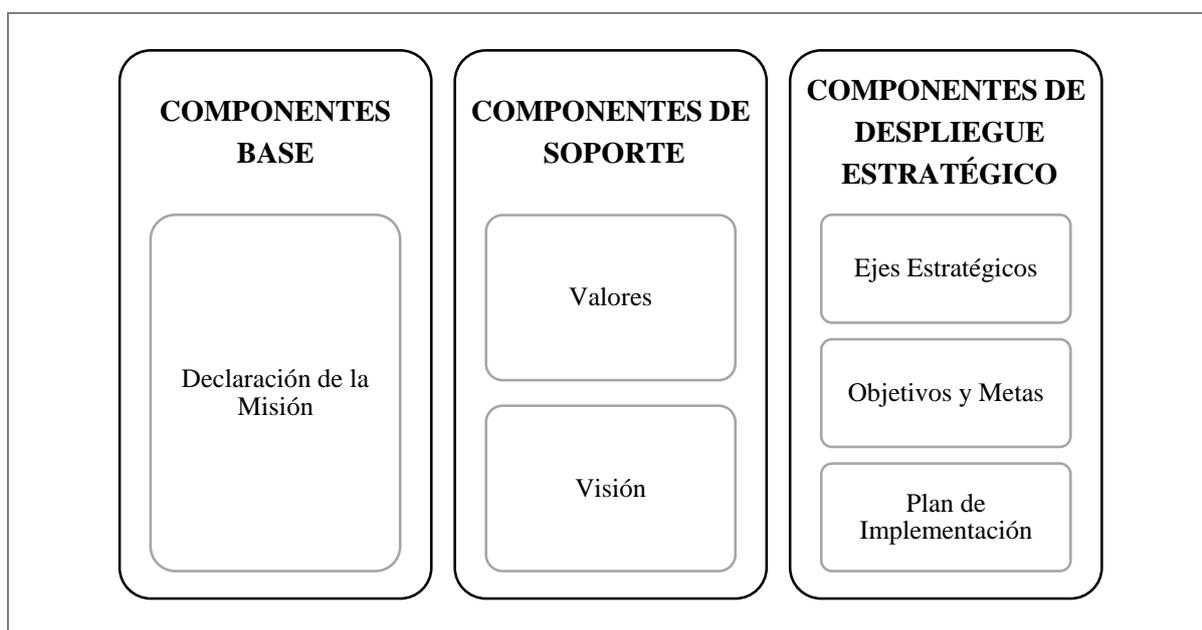


Figura 1. Elementos de un Plan Estratégico

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Adaptación de Hinton, (2012:9)

La figura propuesta en esta adaptación de Hinton, presenta de manera clara los elementos esenciales de un plan estratégico para las Instituciones de Educación Superior, los cuales de cierta forma fueron valorados desde los años 90 cuando las IES participaron activamente de los procesos de acreditación y se vieron en la necesidad de contar con un plan estratégico integral. Así, mientras que se comprenden los alcances tanto de componentes base con la misión y componentes de despliegue estratégico con sus ejes, objetivos y metas, los componentes de soporte son integrales al contener por un lado la visión institucional como una descripción clara de lo que pretende ser la institución en el futuro, mientras que, por

otro, los valores amplían esta explicación sobre la forma como se pretenden hacer las cosas para alcanzar ese futuro (2012).

Con el propósito de conocer las características de los elementos esenciales de los planes estratégicos de las universidades ecuatorianas, la investigación que se presenta, se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, una modalidad de diseños Etnográfico y corresponde a una investigación descriptiva. Mediante la técnica de la observación, e instrumentos como la ficha de observación, se obtuvieron los resultados más relevantes de cada uno de los planes estratégicos de un total de 55 instituciones de Educación Superior ecuatorianas con corte al año 2017 (ver anexo 2). Los corpus de análisis constituyeron los archivos digitales de los planes descargados desde las páginas oficiales de cada una de las universidades. El método analítico sintético constituyó el camino para descomponer el todo en sus partes y encontrar las relaciones propuestas. Los resultados se organizaron en función de los componentes de un Plan Estratégico, propuestos por Hinton, que son: base, componentes de soporte, y; despliegue estratégico.

Desarrollo

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del proceso de investigación, los cuales pretenden dar claridad sobre el análisis del objeto de estudio. Para ello, en primer lugar, se explican aspectos generales de los Planes Estratégicos de las Instituciones de Educación Superior.

El objeto de análisis estuvo constituido por las 55 Universidades y Escuelas Politécnicas que forman parte del Sistema de Educación Superior del Ecuador, distribuidas de la siguiente manera: 6 de la categoría A, 26 de la categoría B, 13 de la categoría C, 4 de la categoría d, y; 3 universidades de posgrado. Además, de las universidades investigadas, el 49% son públicas, mientras que el 51% son privadas. Con respecto a la existencia de un plan estratégico institucional, el 98% de las IES ecuatorianas registran su plan, aunque es necesario tener en cuenta que el nombre de la este varía tal como se muestra en la tabla 1, sin embargo, estos instrumentos de gestión están encaminados a cumplir el mismo propósito.

Tabla 1. Nombres del Plan Estratégicos en las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

Nombres	Frecuencia	Porcentaje
Carta de navegación.	1,00	0,02

Guías estratégicas de Desarrollo.	1,00	0,02
Plan de Desarrollo Institucional.	5,00	0,09
Plan de Fortalecimiento Institucional.	1,00	0,02
Plan Estratégico.	9,00	0,16
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	28,00	0,51
Plan Estratégico Institucional.	5,00	0,09
Plan de Estratégico Institucional de Excelencia.	1,00	0,02
Panificación Estratégica	1,00	0,02
Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional.	1,00	0,02
No existe registro del Documento	2,00	0,04
TOTAL	55,00	1,00

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: Los Autores

Elementos del plan estratégico de las IES del Ecuador. Primer elemento: declaración de la misión como base

En el primer elemento se identifica que la mayor parte de IES del Ecuador desarrollan la misión en sus respectivos planes estratégicos, lo cual expresa la razón de ser de la institución de educación superior y procura la unidad de propósito entre la comunidad universitaria.

Tabla 2. Base en los PEDI- IES del Ecuador

Base	Misión	84% si desarrolla la misión	16% no desarrolla la misión
-------------	---------------	------------------------------------	------------------------------------

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: Los Autores

Segundo elemento: componentes de soporte

Son dos los elementos que forman parte de los componentes de soporte: la visión y los valores. Por un lado, en la siguiente tabla se puede observar que la mayor parte de las IES (82%) desarrollan la visión, es decir, que la estrategia planteada por estas instituciones está proyectada a futuro.

Por otro, los valores como componente de soporte son desarrollados por un 71% de las universidades del Ecuador (ver tabla 3), esto refleja la preocupación por enfocar e integrar el comportamiento de la comunidad universitaria en la ejecución de la estrategia planteada.

Tabla 3. Componentes de soporte en los PEDI- IES del Ecuador

Visión	82% si desarrolla la visión	18% no desarrolla la visión
Valores	71% si desarrolla los valores	29% no desarrolla los valores

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: Los Autores

A decir de José Sainz (2012), la visión, la misión y los valores, constituyen para la organización las decisiones estratégicas de más largo alcance y constituye uno de los autores que recomienda trabajarlos en ese orden, aunque lo más importante para la organización es que estos elementos se traduzcan finalmente en resultados.

Tercer elemento: despliegue estratégico

Al observar los resultados con respecto a este tercer elemento del plan, se puede identificar que el 78% de las IES definen ejes estratégicos (conocen el camino para alcanzar los objetivos). Un 40% de las IES desarrollan metas y un 75% objetivos (ver tabla 4). El resultado con respecto a las metas resulta preocupante, porque su implementación dentro del PEDI tiene un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos, y, por lo tanto; en la ejecución efectiva de la estrategia.

El Plan de implementación es componente constituido por varios elementos; así; en la tabla 4 se puede apreciar que más del 50% de las IES contiene en sus planes estratégicos indicadores que describen la forma en que se medirán los resultados alcanzados en la estrategia. Sin embargo, menos del 50% de estas instituciones determinan los responsables y presupuesto, es decir, se desconoce quién ejecutará las diferentes acciones y que recursos se requerirán para el cumplimiento de cada acción.

Con respecto al tiempo, un 91% de las IES propone a la ejecución de su Plan Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEDI), a mediano y largo plazo (1 a 5 años), este dato resulta relevante ya que se plantea el horizonte de tiempo que llevara la ejecución de la estrategia.

Tabla 4. Plan Estratégico en los PEDI- IES del Ecuador

Despliegue estratégico	Ejes, Objetivos y metas estratégicas	Ejes Estratégicos: 78% tiene ejes estratégicos (de 4 a 7)	Ejes Estratégicos: 22% no tiene ejes estratégicos
-------------------------------	--------------------------------------	---	---

	Objetivos: 75% si desarrolla objetivos	Objetivos: 25% no desarrolla objetivos
	Metas: 40% si desarrolla metas	Metas: 60% no desarrolla metas
	Indicadores: 56% cuenta con indicadores	Indicadores: 42% no cuenta con indicadores
	Tiempo: 95% de 1 a 6 años	Tiempo: 5% 0 años
Plan de implementación	Responsables 44% con responsables	Responsables 56% sin responsables
	Presupuesto: 44% con presupuesto	Presupuesto: 56% sin presupuesto

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: Los Autores

Los sistemas de gestión estratégica aprovecharían los resultados, su verificación y actuación para integrar la dirección universitaria en procesos, estándares o indicadores.

Discusión

La planificación estratégica forma parte en la actualidad de los modelos de gestión de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, los cuales se expresan como estándares que buscan permanentemente el alineamiento entre la cultura organizacional y los escenarios y exigencias sociales (Almuiñas & Galarza, 2014). En este sentido, es preciso considerar a la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, realizada en Colombia, que determinó:

“Las instituciones de educación superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos interno y externo. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y propósitos de la institución y los instrumentos de gestión”. (IESALC-UNESCO, 2008).

Los elementos del Plan Estratégico desde la perspectiva de Hinton que fueron considerados en el presente análisis, nos llevan a corroborar varios planteamientos de otros autores en cuanto a que, para lograr maximizar el impacto institucional del

plan, se debe maximizar también la alineación de la estrategia con las demandas del entorno (Hayter & Cahoy, 2016:1).

Esto obliga a encaminar la gestión estratégica de las IES con una perspectiva clara del futuro, cuyo direccionamiento está obligado a dar respuesta a nuevas exigencias de una manera proactiva, flexible y ágil, fortaleciendo de manera permanente el aprendizaje, mejoramiento y cambio.

Elementos de los PEDI en las IES ecuatorianas

“La base de cualquier plan estratégico es la declaración de la misión institucional. Esta declaración describe, en un lenguaje conciso, por qué existe la institución y qué pretenden lograr sus operaciones” (Hinton, 2012:9). Así, las IES ecuatorianas que han declarado la misión en sus planes tienen ya una ventaja porque esta representa una base que consolidará todos los aspectos del plan. Sin embargo, aquellas IES que no declararon la misión como base del plan estratégico, tienen como consecuencia un plan deficiente, con grandes dificultades para alinear su gestión a los retos de un entorno dinámico.

La declaración de la visión institucional permite “impulsar a los colaboradores de la organización hacia la situación futura deseada” (Bazan, 2016:28). Supone un cambio trascendental en el rumbo de la organización o al menos la determinación de un reto mayor; en este sentido, Hinton considera que la visión:

Es la descripción clara de una institución, de lo que pretende convertirse dentro de cierto período de tiempo, define la posición estratégica de la institución en el futuro y los elementos específicos de esa posición en relación con la declaración de la misión. (2012:10)

Este componente de soporte posibilita la articulación de sistemas de gestión estratégica como “el Balanced Scorecard (BSC), “una herramienta de rendimiento que permite a una empresa traducir su visión y estrategia en un conjunto tangible de medidas de rendimiento” (Katsioloudes & Abouhanian, 2017:128)

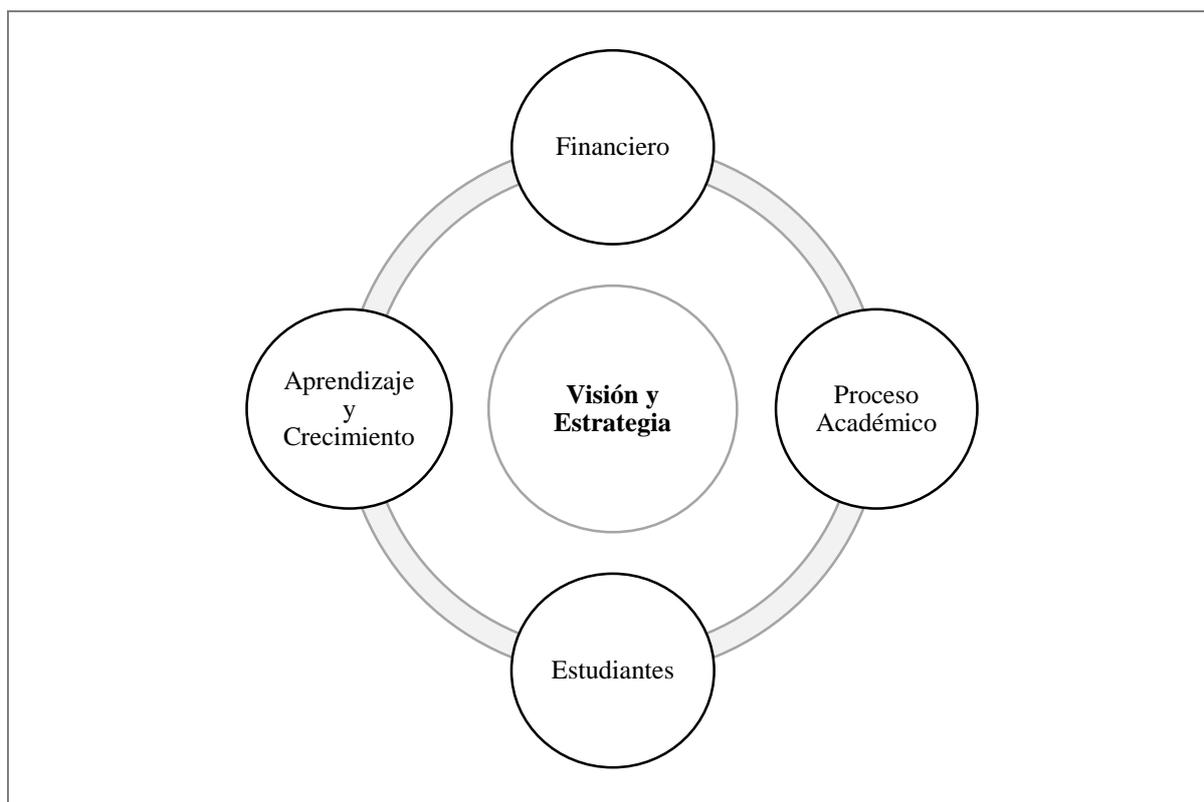


Figura 2. Traduciendo la visión y la estrategia: cuatro perspectivas

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Adaptación de Katsioloudes y Abouhanian (2017:129)

La mayor parte de IES en Ecuador desarrolla la visión como un elemento del plan estratégico, componente estrechamente ligado con la estrategia para alcanzar el horizonte planteado. Al implementar la visión en estrategia, la IES tiene la posibilidad de traducir la estrategia en acción, la cual puede ser monitoreada a través de un sistema de gestión como el BSC (ver figura 11).

El no desarrollar la visión constituye una barrera para la institución, que limita su propia perspectiva estratégica “que está ligada a la visión y la construcción de escenarios alternativos de futuros posibles” (Quinteros & Hamman, 2017), es decir, que se convierte en una IES sin la preparación suficiente para confrontar con éxito los cambios y demandas del contexto, pues no está adaptado para alcanzar la situación futura que refleje aquel cambio trascendental.

Por otro lado, de acuerdo con Hinton (2012:10):

Los valores se han eliminado de la misión a su propio componente “Declaración de valores”, explican qué representa la institución y la forma en que pretende llevar a cabo sus actividades (...). Pero independientemente de su prioridad,

dentro del contexto de la planificación y la evaluación, los valores deben declarar: “las características que creemos que son importantes en la forma en que hacemos nuestro trabajo”.

La mayoría de las universidades del Ecuador declaran sus valores como parte de la cultura corporativa y además son soporte del plan estratégico institucional; la práctica de estos valores, se refleja en los modos de actuación que la organización espera de sus colaboradores, sus actitudes o conductas, los cuales, sin duda, permiten fortalecer la gestión estratégica de manera integral, proporcionándole las siguientes ventajas:

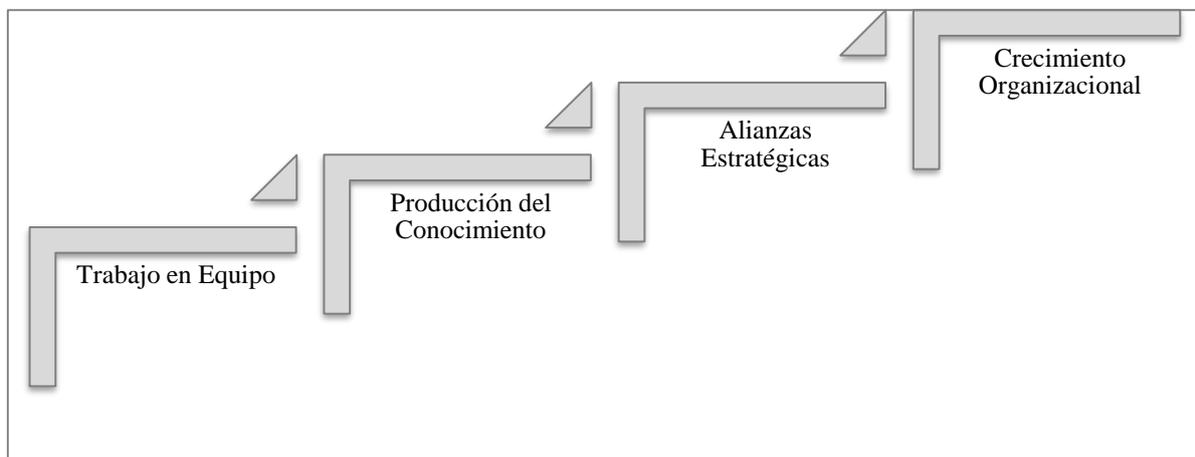


Figura 3. Ventajas de los valores organizacionales

Una vez que se tiene la base para el plan constituida por la misión, y los componentes de soporte, visión y valores, se da paso al tercer elemento que es el despliegue estratégico, compuesto por ejes estratégicos, objetivos, metas y el plan de implementación.

“El plan estratégico resultante del proceso de planificación debe incluir las metas y los objetivos que deben alcanzarse. Aunque algunos usan los términos “metas” y “objetivos” de manera intercambiable, existen diferencias sustanciales entre los términos” (Churchill, 2014:107). En concordancia a lo expuesto con anterioridad, las IES en Ecuador contienen estos componentes por separado en sus respectivos planes estratégicos.

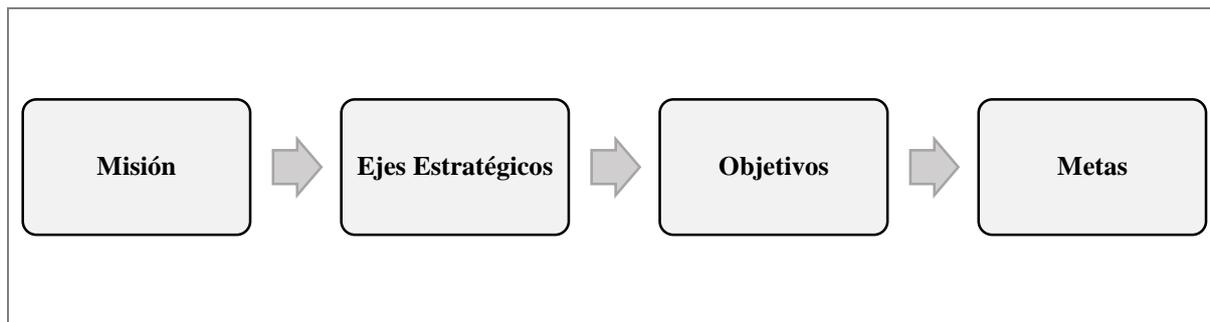


Figura 4. Dinámica del proceso de Gestión Estratégica

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Adaptación de Katsioloudes y Abouhanian (2017:9)

El punto de partida de las metas es la misión, (ver figura 4), estas “se definen como declaraciones abiertas de logros planificados” (Katsioloudes & Abouhanian, 2017:5), es decir, se convierten en escalones para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin embargo, para lograr el despliegue de objetivos se debe considerar los ejes estratégicos, ya que estos recogen las decisiones estratégicas de cada área, estos deben enfocarse en líneas de actuación que se consideren de mayor importancia para la consecución de la visión. (Sainz, 2017:328)

“Los objetivos organizacionales representan la situación deseada que la organización pretende obtener”. (Bazan, 2016:34) y “los los objetivos estrategicos son todo aquello que debemos conseguir para poder alcanzar la vision de futuro (objetivos a largo plazo)” (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012: 296).

En Ecuador existe un elevado número de IES que establece objetivos estratégicos, esta acción garantiza que las instituciones puedan alcanzar la visión propuesta, ya que, estos objetivos giran alrededor de ejes trascendentales como la estabilidad y crecimiento (Sainz, 2017). Sin embargo, resulta preocupante que la mayor parte de estas instituciones no desarrollen las metas dentro de sus PEDIs, lo cual repercutirá en grandes dificultades en el momento de medir el impacto de las acciones en el cumplimiento de los objetivos.

Con respecto al plan de implementación, “posiblemente es la etapa más importante del proceso por una razón: sin una implementación exitosa, la estrategia de una organización no es más que una fantasía” (Katsioloudes & Abouhanian, 2017:24). La implementación es la fase de “hacer que ocurra”, y representa el puente entre las

decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo los niveles de la organización, (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Existen varios factores que intervienen en la implementación del plan: indicadores, tiempo, ejes estratégicos, responsables y presupuesto. El tiempo y los ejes estratégicos constituyen una característica importante en los PEDI de las IES en Ecuador, lo que determina claridad en el camino y el tiempo que tomara la estrategia. Otro factor importante está constituido por los indicadores planteados en cada PEDI; por cuanto estos elementos permiten “el seguimiento y la evaluación periódica de las actividades clave dentro de la institución” (Amat & Campa, 2014). Sin embargo, la mayor parte de las IES en Ecuador no determinan responsables y presupuesto, hecho que puede resultar una desventaja para la implementación de la estrategia porque se desconoce quién implementará la acción y los recursos que demanda dicha acción.

Nuevos elementos del plan estratégico

Si bien la investigación se desarrolló en base al análisis de tres elementos fundamentales como parte del plan estratégico: base, componentes de soporte y despliegue estratégico; las características de cada uno de los planes analizados permitieron además determinar algunos resultados adicionales (ver anexo 2 y 3), motivo por el cual en este apartado se incorporan tres nuevos elementos (ver figura 5): preliminares, momento diagnóstico, y; sistemas de apoyo. Muchos de estos elementos han ido evolucionando en la medida en que los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación de cada país, encuentran sus prioridades.



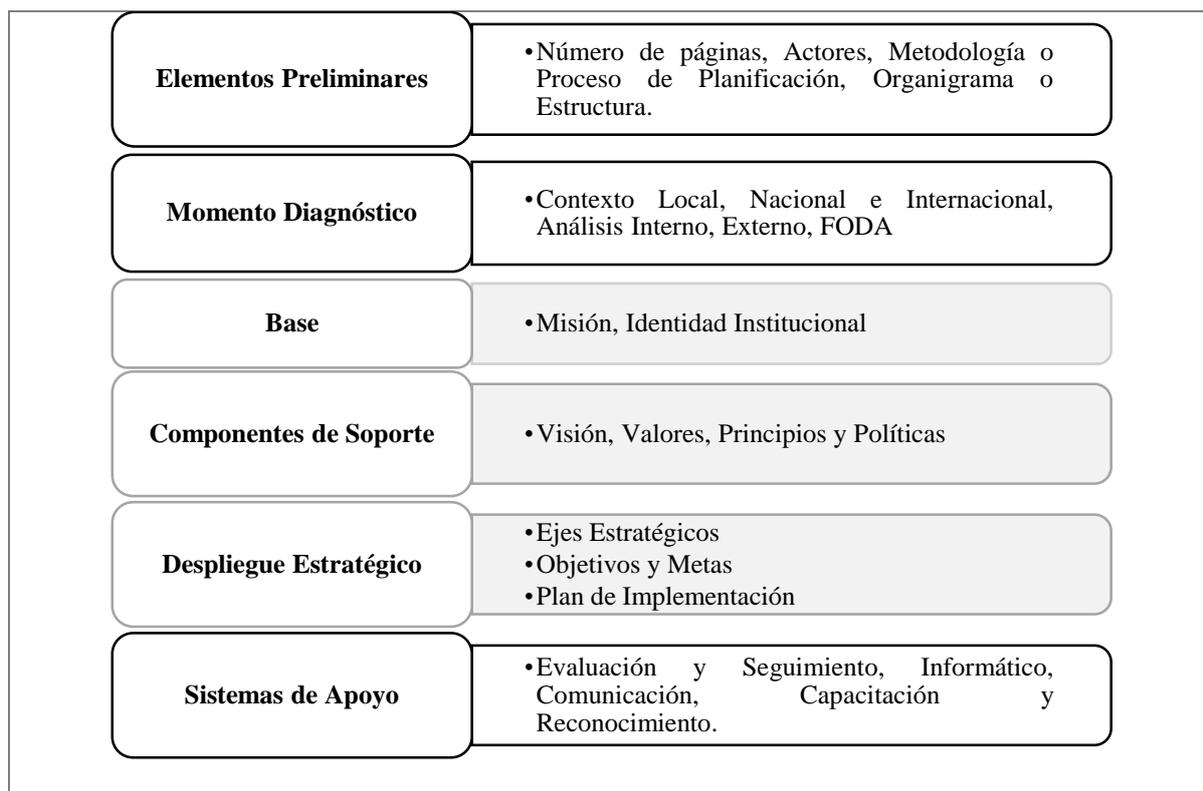


Figura 5. Nuevos elementos del Plan Estratégico

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Adaptación de Hinton (2012:9)

Dentro de los elementos preliminares del Plan estratégico, aunque el número de páginas, de ninguna manera puede representar profundidad en la estrategia constituye, un dato básico que permite conocer la extensión y profundidad de la estrategia Dentro de los elementos preliminares del Plan Estratégico, el número de páginas, que desde luego no puede representar la profundidad de la estrategia institucional, sin embargo, constituye un dato comparativo interesante que permite comprender el interés por la socialización que ha dado a su estrategia.

Los actores o participantes deben ser enunciados porque “representan un elemento clave en la formulación de la estrategia, por lo general, estos actores deben ser: comité de planificación y representantes de los stakeholders (comunidad universitaria)” (Hinton, 2012:14). La metodología o proceso de planificación, un elemento clave en la formulación de la estrategia porque “permite estructurar acciones que se constituyen en lineamientos” (Jonker & Pennink, 2010:21) para la construcción de la estrategia; además, la metodología le da mayor validez al proceso. Es pertinente

detallar el organigrama o estructura organizacional por cuanto “constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y la estrategia”. (Gilli, 2017)

El momento diagnóstico, es un elemento que constituye el punto de partida para el diseño del PEDI de las IES en Ecuador, porque contiene las demandas de la sociedad en un su contexto y permite afinar las acciones estratégicas de las IES con un alto sentido de pertenencia.

En efecto no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni estos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas (...) o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrir estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos rodean. (Sainz, 2017:71)

En el tercer elemento que es la base del plan estratégico se encuentra la misión, sin embargo, en base a los resultados (ver anexo 2), se incluye la identidad como parte fundamental de este elemento, “esta se refiere al conjunto de características, rasgos propios o elementos conceptuales que dan esencia y personalidad única a la institución” (Mesa, 2018).

Con respecto a los componentes de soporte, algunos PEDIs de las IES en Ecuador desarrollan visión, valores y otros factores como principios y políticas (Anexo 3). Se considera los principios porque en conjunto con los valores “forman parte de la filosofía corporativa, hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir como la ética y la honestidad” (Chiavenato & Sapiro, 2017), además, “dan soporte a la cultura organizacional” (Nodal, 2017).

Por su parte las políticas deben ser un componente de soporte, porque “son principios generales e ideas fundamentales de los dirigentes que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la gestión de la empresa” (Reyes, 2012).

El último elemento corresponde a los sistemas de apoyo, y se consideran como indispensables, los siguientes:

Los sistemas de evaluación permiten medir el nivel de ejecución de la estrategia, “implica los procesos de control y evaluación, con el propósito de garantizar el éxito de la organización para alcanzar sus objetivos” (Chiavenato & Sapiro, 2011:288).

Un sistema informático permitirá acceder de forma fácil a la información que corresponde al plan estratégico, porque “está formado por todos los recursos necesarios para dar respuesta a un tratamiento automático de la información” (Pablos, López, Martín, & Medina, 2004:34).

El sistema de capacitación, “resulta tan importante como el sistema de evaluación” (Hinton, 2012:19), este sistema “puede tener una contribución importante en la formulación de estrategias y en su implementación” (Silva, 2018:16), por cuanto permite comunicar a los stakeholders cuando y como se va a implementar la estrategia en la institución, este sistema se implementa con la finalidad de que se puedan ajustar los requerimientos para alcanzar mejores resultados en la gestión.

Con respecto a los sistemas de comunicación, estos representan una herramienta fundamental a la hora de transmitir a la comunidad universitaria los diferentes mensajes que implican la ejecución efectiva de la estrategia planteada (Alvaréz, 2013). La comunicación es vital en los procesos de gestión, porque permite a toda la comunidad universitaria, mantenerse informada de cada elemento particular de la gestión.

Implementar un sistema de reconocimiento, es fundamental dentro de las IES, la comunidad universitaria debe identificar con claridad la estrategia que se va a ejecutar. En este contexto “la motivación es un factor clave del reconocimiento” (Espejo & Reyes, 2016), razón por la que los stakeholders deben ser motivados para contribuir en la ejecución efectiva de la estrategia planteada.

Conclusiones

De las 55 Universidades y Escuelas Politécnicas ecuatorianas apenas dos no registran un documento de planeación estratégica, lo que indica la preocupación de las universidades por implementar dentro de su gestión una estrategia que les permita responder a la dinámica del entorno y tener competitividad y crecimiento constante.

La mayor parte de las IES en Ecuador tienen la misión como base del plan estratégico, este hecho resulta positivo porque refleja una alineación de la estrategia con la razón de ser de la institución, además, un elemento considerado como clave dentro del Sistema de Aseguramiento de la Educación que promueve la focalización consistente de cada una de sus acciones.

Los componentes de soporte visión y valores, son desarrollados en la mayor parte de los planes estratégicos propuestos por las IES, esto significa que la estrategia propuesta puede alcanzar el horizonte planteado. Además, al incluir los valores la estrategia tendrá ventajas como: trabajo en equipo, producción del conocimiento, alianzas estratégicas y crecimiento organizacional.

En el despliegue estratégico, el planteamiento de indicadores y la determinación del tiempo, son representativos en los planes estratégicos, porque a través de ellos se conoce el punto el tiempo de ejecución y como se va a medir la ejecución de la estrategia. Sin embargo, un 56% de estos planes carecen de información sobre responsables y presupuesto, hecho que resulta preocupante porque se desconoce quiénes son los responsables de ejecutar la estrategia y cuantos recursos económicos implicara tal ejecución.

Durante la investigación se identificó que existen otros datos que se presentan en los diferentes planes estratégicos de las IES en Ecuador con respecto a los planteados por Hinton, los cuales han sido agrupados y han permitido definir tres nuevos elementos en el plan estratégico: datos preliminares, momento diagnóstico y sistemas de apoyo.

Un 87 % de las IES no referencian en sus planes estratégicos un modelo educativo y/o pedagógico, sin duda este factor clave debe ser parte del plan estratégico, ya que a través de él se sustenta la práctica educativa eficaz, por tanto, al tratarse de organizaciones cuyos fines son la producción de conocimiento, deben considerar estos referentes epistemológicos en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Referencias bibliográficas

- Alabart, Y. (2011). Estrategia Institucional, y la gestión del proceso de investigación en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. En J. Almuiñas, *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior* (págs. 145-164). Montevideo: Universidad de la República del Uruguay.
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2014). *Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior*. Durango: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

- Alvaréz, J. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, Herramientas y Tendencias en Gestión de Negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Amat, O., & Campa, F. (2014). *Manual de Controller*. Barcelona: Profit Editorial.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (02 de Agosto de 2018). *Ley Organica de Educación Superior, LOES*. Recuperado el 01 de Mayo de 2019, de Leyes Aprobadas: <http://akacdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf>
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Bussines & Marketing School.
- Barret, R. (s/f). *Why Values are Important*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de Barret Values Centre: <https://www.valuescentre.com/mapping-values/values/why-values-are-important>
- Batista, N., Ordoñez, R., & Avilés, W. (2016). Universidad y Planificación Estratégica en el Ecuador. *Didasc@lia*, 171-180.
- Bazan, J. (2016). *Administración Estratégica: Enfoque en la generación de valor*. Lima: Editorial MACRO.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda Edición ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Churchill, W. (2014). Strategic planning. *Scandinavian Journal of Public Health*, 106-112.
- CONEA. (Noviembre de 2004). *Guía de autoevaluación con fines de acreditación*. Obtenido de <http://www.utmachala.edu.ec/archivos/siutmach/documentos/archivo11283287096.pdf>
- Espejo, R., & Reyes, A. (2016). *Sistemas Organizacionales: El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Ibagué: Ediciones Uniandes.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires : Granica .
- Hanover Research. (2013). *Strategic Planning in Higher Education – Best Practices and Benchmarking*. Arlington: Academy Administration Practice.

- Hassanien, M. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 1-11.
- Hayter, C., & Cahoy, D. (2016). Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 1-23.
- Hinton, K. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de Society for College and University Planning : http://campusservices.gatech.edu/sites/default/files/documents/assessment/a_practical_guide_to_strategic_planning_in_higher_education.pdf?fbclid=IwAR0g7V0f1jDiCuFoiERRw37MBiJ-u_4F1usCs9JDq8A7pB8p9pzRH2WrbqM
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. New York: Springer. doi:10.1007/978-3-540-71659-4
- Katsioloudes, M., & Abouhanian, A. (2017). *The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets*. New York: Routledge.
- Mesa, J. (2018). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Volumen 1: identidad vs. imagen*. México : Editorial Digital Tecnológico de Monterrey .
- Nodal, J. (2017). Business and human rights: The challenge of putting principles into practice and regulating global supply chains. *Alternative Law Journal*, 42-46.
- Ortiz, B., & Capo, J. (2015). 10 Pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Bussines Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247.
- Pablos, C. d., Lopéz, J., Martín, S., & Medina, S. (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa*. Madrid : ESIC.
- Paguay, F. (2015). "La Planificación Estratégica Educativa en la Gestión de la Educación Superior en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi". Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de Universidad Técnica de Ámbato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13121/1/BG-2486.pdf>
- Quinteros, J., & Hamman, A. (2017). *Planeamiento Estratégico Prospectivo*. FONDO EDITORIAL USIL.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. EE.UU: Palibrio.
- Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Silva, J. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional: Marco para Mejorar el Desempeño del Capital Humano*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.

Anexos

Anexo 1. Universidades del Sistema de Educación Superior del Ecuador

	CATEGORÍAS	PEDI
1	Escuela Politécnica Nacional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
2	Escuela Superior Politécnica del Litoral	Plan Estratégico
3	Universidad San Francisco de Quito	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
4	Universidad de Cuenca	Plan Estratégico Institucional
5	Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)	Plan Estratégico Institucional
6	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
7	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Plan de Desarrollo Institucional
8	Universidad Andina Simón Bolívar	No existe registro del Documento
9	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Plan Estratégico Institucional
10	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
11	Universidad Casa Grande	Plan Estratégico
12	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	Planificación Estratégica
13	Universidad Central del Ecuador	Plan de Desarrollo Institucional
14	Universidad del Azuay	Plan de Desarrollo Institucional
15	Universidad Estatal de Milagro	Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional
16	Universidad Nacional de Loja	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
17	Universidad Particular Internacional SEK	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
18	Universidad Politécnica Salesiana	Carta de Navegación
19	Universidad Técnica de Ambato	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
20	Universidad Técnica del Norte	Plan Estratégico
21	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

22	Universidad Técnica Particular de Loja	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
23	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
24	Universidad Tecnológica Equinoccial	Plan Estratégico
25	Universidad Tecnológica Indoamérica	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
26	Universidad de los Hemisferios	No existe registro del Documento
27	Universidad Estatal Amazónica	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
28	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
29	Universidad Iberoamericana	Plan Estratégico
30	Universidad Técnica de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
31	Universidad de las Américas	Plan Estratégico
32	Universidad Internacional del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
33	Universidad de Guayaquil	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
34	Universidad Técnica de Machala	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
35	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Plan de Desarrollo Institucional
36	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
37	Universidad de Especialidades Turísticas	Plan Estratégico Institucional
38	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
39	Universidad Estatal de Bolívar	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
40	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Plan Estratégico
41	Universidad Metropolitana	Guías Estratégicas de Desarrollo
42	Universidad Nacional del Chimborazo	Plan Estratégico
43	Universidad Regional Autónoma de los Andes	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
44	Universidad Técnica de Babahoyo	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
45	Universidad Tecnológica Israel	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
46	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Plan Estratégico Institucional de Excelencia

47	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Plan Estratégico
48	Universidad Tecnológica ECOTEC	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
49	Universidad Técnica de Cotopaxi (Institución en situación de irregularidad académica)	Plan de Desarrollo Institucional
50	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
51	Universidad de Otavalo	Plan de Fortalecimiento Institucional
52	Universidad Agraria del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
53	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
54	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas	Plan Estratégico Institucional
55	Universidad Católica de Cuenca	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior
Elaborado por: El Autor

Anexo 2. Otros resultados de los PEDI en las IES

Páginas	Grupo de 0 – 20 paginas (22%) Grupo de 21-60 paginas (27%) Grupo de 60-100 paginas 27% Grupo de 100-150 paginas (15%) Grupo de 150-más paginas (9%)
Actores	11% Enuncia Participantes 89% No enuncia participantes
Metodología o Proceso de Planificación	Fases 2% Metodología 24% Proceso 25% Ninguno 49%
Organigrama o estructura	60% no tiene estructura 29% contiene estructura 11% contiene organigrama
Contexto Local, Nacional, Internacional	36% no evidencian contexto Local, Nacional o Internacional 64% evidencian contexto Local, Nacional o Internacional
Diagnostico Institucional	100% de las IES contienen un diagnostico
Identidad	9% Si desarrolla la identidad institucional 91% No desarrolla la identidad institucional
Políticas	41% si desarrolla políticas 59% no desarrolla políticas

Principios	36% si desarrolla principios 64% no desarrolla principios
Años de consecución	Grupo entre 0 años de consecución 15% Grupo entre 4 años de consecución 7% Grupo entre 5 años de consecución 71% Grupo entre 6 años de consecución 7%
Modelo Educativo y/o Pedagógico	Sin Modelo Educativo y/o Pedagógico 87% Con Modelo Educativo 9% Con Modelo Pedagógico 2% Con Modelo Educativo y/o Pedagógico 2%

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: El Autor

Anexo 3. Otros resultados de los PEDI en las IES

	Cuenta con el sistema	No cuenta con el sistema
Sistema de Evaluación	44%	56%
Sistema informático	4%	96%
Sistema de Capacitación	4%	96%
Sistema de comunicación	4%	96%
Sistema de Reconocimiento	2%	98%

Fuente: Base de datos de los Planes Estratégicos de la Educación Superior

Elaborado por: El Autor