

**CAPÍTULO V. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Autora:

Elba Elizabeth Calderón Farfán, Mgtr.

Ingeniero Comercial, Magíster en Administración de Empresas.
Docente Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad ECOTEC, Ecuador.
ecalderon@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diferentes desafíos que provienen de los cambios relacionados tanto con el entorno nacional como internacional. La globalización, innovación, nuevas tecnologías de la información, desarrollo del recurso humano tanto en conocimiento como en uso de tecnología, competitividad, protección del medio ambiente, entre otras, obligan a las organizaciones a realizar cambios convirtiéndolas en agentes importantes de promoción del desarrollo económico. Como un efecto positivo, en muchos países, la preparación ilimitada de sus individuos, pasó a ser un factor indispensable para el progreso contribuyendo a la transformación, evolución y aumento de la demanda de la educación; volviéndola cada vez más importante dentro de la sociedad.

La educación superior predomina como factor estratégico para el desarrollo y avance de una sociedad que trasciende. Se ha investigado mucho por diferentes autores sobre la formación de nuevos individuos con la suficiente capacidad intelectual, que estén listos para enfrentar las diferentes exigencias por medio de cambios en los planes de estudio y métodos de enseñanza.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

La mayor responsabilidad para cumplir las nuevas exigencias, recae sobre las instituciones educativas, el efecto que denota directamente en la rendición de cuentas a las autoridades pertinentes, las cuales regulan y se aseguran de que cumplen con todas las necesidades y requerimientos para brindar una educación eficiente y buscan elevar los estándares de calidad en la educación superior.

Dentro de esta perspectiva, existen organismos con internacionales que recalcan la importancia que reviste la educación en general; como por ejemplo la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la misma demuestra mucho interés y dedicación en mejorar la calidad del aspecto académico en todos los países. Según Oswaldo Hurtado, ex presidente de la República del Ecuador, “El Ecuador irá hacia donde su Universidad vaya” (UNESCO, 1997). Los retos de generar una mejor educación se deben medir realmente por las exigencias de crear un sistema superior que abarque una planificación estratégica con la misma visión para todos.

El Estado ecuatoriano se propuso asumir como una de sus principales responsabilidades y metas, el cambio del sistema educativo en todos los niveles, por lo que se han realizado pequeñas acciones puntuales caracterizadas por no disponer de un orden ni previsión de las mismas. En la actualidad, la educación en Ecuador está viviendo un periodo de amplias modificaciones y exigencias que preocupan con respecto a la enseñanza que se ha venido brindando en los últimos años; ya que anteriormente la educación contenía fallas, lo que sucedió al no anexar las implantaciones educativas o planes estratégicos con la realidad macroeconómica que se vive.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador se enmarca el objetivo del sistema de Educación Superior teniendo como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008). Los cambios en las normativas en Educación Superior impulsan a las Instituciones de Educación Superior (IES) a cambiar sus políticas y procedimientos, en su gestión universitaria de tal forma que, en un plazo determinado, todas

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

las instituciones educativas del nivel superior alcancen una estandarización de calidad en la educación.

La gestión universitaria influye e impacta en el proceso de aprendizaje y la calidad educativa en las IES a través de:

Diferentes políticas, programas o acciones específicas; sea mediante la capacitación, actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente o por la actualización de los planes de estudio, los contenidos temáticos de los cursos y las actividades extracurriculares; a través de la planeación e instrumentación de la evaluación del desempeño o por el establecimiento de políticas y modelos académicos centrados en el estudiante (Valdez, Orozco, De León, y Castillo, 2011, p. 2).

Una gestión universitaria deficiente, limita la realización de las actividades académicas, por no contar con los medios necesarios, libros actualizados, ambientes para elaborar material para las clases, equipos actualizados, ambientes limitados, material de laboratorio limitado e insuficiente, softwares simuladores no actualizados, entre otros muchos elementos que provocan que no se pueda hacer un aprendizaje de calidad. Sin embargo, en las IES el control de gestión ha ganado auge en los últimos tiempos. Dentro de sus propósitos esenciales se encuentran: lograr niveles de calidad superiores en torno a los procesos institucionales, es decir, cualificarlos mediante un proceso de toma de decisiones fundamentado; vigilar el progreso, evitar o atenuar el impacto de los peligros latentes en las mismas; rectificar los errores cometidos en la gestión; seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la IES, y agregar valor a los resultados, unir al personal y trabajar en equipo, entre otros.

5.1 Gestión

La palabra *gestión* se deriva de “*gestio-onis*”, acción de llevar a cabo y, además, está relacionado con “*gesta*” (Huergo, 2017).

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

El concepto gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera (Definición .DE, 2017).

Es necesario analizar dos observaciones sobre los significados posibles de la palabra gestión:

1. El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), que según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, (2010) significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra (Von Clausewitz, 2010).

2. El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce, se dirige (“-duce”) con los otros (“con-”). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que se mueven las personas e instituciones. Al mismo tiempo, las instituciones o como personas son partícipes de esas transformaciones en los escenarios sociales dentro de los cuales actúan (Huergo, 2017) .

El desafío de gestionar, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, lleva a adoptar una actitud histórica y analítica; forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico (Huergo, 2017).

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas (1998), gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente (Villamar y Lamas, 1998).

En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones (Villamar y Lamas, 1998).

Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto. Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan.

En definitiva, la gestión siempre implica un trabajo de diagnóstico (sus marcos de referencia y sus campos de significación), de construcción de la memoria colectiva (que otorgue sentido histórico a los procesos), de análisis e interpretación del presente (que permita la articulación de diferencias y la creatividad frente a problemas y desafíos) y la construcción del proyecto institucional (como un camino nunca prefijado del todo donde confluyen imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias diferentes) (Huergo, 2017).

5.2 Funciones de la Gestión

Planificación

La planificación de la gestión empresarial consiste en saber qué se quiere hacer, dónde y cuándo quiere realizarlo. La planificación es esencial para todo tipo de gestión y debe partir de la función global que se está tratando de lograr. Consiste en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.

Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organización

Una vez que se sepa lo que se quiere hacer, y se tengas definidos todos los elementos contemplados en la planificación es necesario organizarse y para ello hay que delegar las tareas pertinentes a las personas adecuadas; además, debe haberse organizado con éxito las operaciones empresariales, y estas comprenden las operaciones del día, de la semana y del mes. Se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar. Es donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirección

Este es un punto muy importante de la gestión empresarial, pues un gerente dice lo que quiere y cómo conseguirlo, pero un líder solo dice lo que quiere. Es necesario ayudar y guiarlos y darles poder empresarial, sin hacerse cargo de las funciones pertinentes de cada uno, solo así se podrá conseguir un trabajo bien hecho. Esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.

Implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Control

Es necesario controlar el comportamiento y la actitud del equipo. Se debe realizar un control adecuado de las horas de llegada, de los estándares de trabajo o del tiempo dedicado a las pausas y almuerzos. Además, revisar su trabajo, asegurarse de que sabe lo que está pasando. Después de haber explicado en qué consiste cada una de las funciones de la gestión empresarial, se deberá tomar en cuenta todos los datos mencionados y utilizar esta información para lograr una mayor gerencia. Radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial. De este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Todas estas funciones están relacionadas entre sí y deben desarrollarse de forma unificada y coherente, y aporta un nivel más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. Asimismo, en el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, se recomienda entonces que la administración correspondiente a la empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posibles éxitos que se pueda tener en la empresa.

5.3 Gestión Universitaria

Más allá de las diferencias y de las características particulares de cada una, las universidades se desarrollaron con una estructura de tipo gremial que ha marcado su impronta, pero todos se enmarcaron en una forma de organización que siempre estuvo muy definido y que subsistió durante muchos años.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

Gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas. Quienes sólo hacen hincapié en las técnicas, generalmente en las de moda, para explicar la Administración de las Organizaciones sin relacionar procesos pasados con los actuales, olvidan la parte más importante de la disciplina, que consiste en situarse en el momento actual, para, con un ejercicio prospectivo, entender el sentido futuro de las decisiones presentes, con el objeto de preparar a las organizaciones para enfrentar los hechos a que se verán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el mismo les depara (Clark, 2013, p. 153).

Esto significa que es necesario definir y desarrollar la estrategia de una organización, tratar de visualizar el futuro teniendo en cuenta las condiciones que posee, porque de esta forma se puede determinar cómo se puede preparar para que pueda enfrentar los riesgos que se presenten y explotar las oportunidades que este futuro les depara. Por cuanto, a lo largo de la historia, las instituciones que han hecho énfasis en este aspecto son las que han logrado mejores niveles de efectividad, porque fueron mucho más allá de la época en la que actuaron.

Una gestión universitaria efectiva, en la actualidad, más que en cualquier época pasada, requiere de conocimientos consistentes en disciplinas concurrentes para alimentar la capacidad perceptiva que el administrador debe tener para captar los cambios que en la realidad se operan, e incluso para generar esos cambios a través de la creatividad con nuevos desarrollos y servicios. La gestión de una institución, cualquiera que esta sea, debe necesariamente comenzar por entender sus orígenes, su cultura, sus valores.

Desde ese punto de vista, es muy claro que los procesos enunciados tomaron en cuenta esos aspectos, y por eso fueron exitosos y proyectaron su influencia a buena parte del mundo académico e incluso fuera de él. Quienes resolvieron con éxito su modelo académico universitario, tomaron referencias de otros modelos, pero no se ataron a ellas. Tal es el caso de las universidades americanas, que conocieron en profundidad a través de las experiencias de sus profesores y alumnos el modelo alemán, pero no lo replicaron. Lo estudiaron, lo valoraron y lo

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

tomaron en consideración, pero armaron su propio modelo (Mintzberg, 2012, p. 128).

Estos son los valores que proporcionan una “personalidad” a la organización, ya que estos, a pesar de su natural evolución, son de carácter más permanente que las estrategias.

La gestión universitaria además de ser un concepto de un amplio espectro, debe mirarse a través de las medidas que para su efecto se establezcan. Es una teoría y una práctica científica que en el aspecto de los recursos humanos extrema sus posibilidades, asentándose en el comportamiento organizacional de la institución que sirve para evidenciar el certero servicio de la estructura que utiliza el Plan de Desarrollo Universitario. Quienes ejerzan la dirección ejecutiva, si quieren alcanzar buenos resultados, deberán aprender a jugar en el juego social. Pero ¿qué significa jugar bien? Esta es la pregunta clave para la teoría del gobierno y la planificación, porque jugar bien no solo implica el dominio intelectual de la complejidad del juego semicontrolado, sino principalmente el arte de jugar bien en la práctica, medirse con los otros jugadores y dominar la tensión que el juego produce en una situación concreta. Aquí solo se puede tratar el problema del dominio intelectual de la complejidad del juego semicontrolado. El otro aspecto aún más importante, requiere maestría artística, vocación y aptitudes que solo se prueban en la práctica política y se logran mediante el entrenamiento perseverante (Belloso y Fernández, 2013, p. 54).

El rector o rectora de una universidad debe comportarse como un estadista, porque al tener dominio intelectual sobre este juego semicontrolado, tienen creadas habilidades que pueden aportar al desarrollo de la institución, que es una tarea muy compleja en las universidades, y para esto puede apoyarse en los decanos de las distintas facultades de su universidad, ya que ellos pueden tener mejor control sobre los diferentes procesos que se atienden por carreras.

Tomando en cuenta que los procesos sociales y económicos permean a las universidades en general y en particular de las facultades y les plantean nuevos retos y desafíos, desde hace algún tiempo los centros de enseñanza superior, han tratado de asimilar en forma creativa y ordenada los diferentes enfoques de dirección que las

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

empresas exitosas aplican para hacer frente a las crisis que se les presentan por las nuevas exigencias, de esa forma, enfoques de carácter socio técnicos, de calidad total, de alto rendimiento y muy recientemente de reingeniería, se han planteado las universidades en la búsqueda de soluciones a estas contradicciones. La Planeación Estratégica, se ha tornado en una herramienta imprescindible para responder a la competitividad internacional (Bringas, 2012, p. 16).

La sociedad nueva, con sus actuales conocimientos, obliga a la dirección universitaria a desarrollar novedosas concepciones en su actividad, aplicando modelos directivos que faciliten la resolución de los conflictos que emergen de las necesidades y exigencias internas y externas de las instituciones de educación superior. La dirección universitaria debe estudiar la necesidad de extender lo más posible en su dinámica funcional la concepción de la dirección basada en la participación de sus miembros en las decisiones, observando convertir esta política en un estilo permanente de trabajo.

La situación económico-social, el desarrollo acelerado del progreso científico técnico, los procesos de globalización e internacionalización de los mercados relacionados con los conocimientos y las tecnologías, el desarrollo del vínculo universidad-empresa, requiere de mayor calidad y excelencia en la formación de los profesionales y el aporte de resultados científicos de relevancia. Todo esto exige a la Universidad y su dirección cambios acelerados de gestión universitaria.

La dirección universitaria tiene un valor metodológico relevante cuando establece que la universidad solo tiene sentido si se relaciona de manera estrecha con el objeto de estudio de la pedagogía, o lo que es lo mismo, al proceso de formación integral de las personas.

5.4 La planificación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Se podría decir que la planificación estratégica es un proceso que nos permite analizar el

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

presente y proyectar lo que puede ser el futuro de las organizaciones (González, 2011, p. 66).

Bajo el concepto citado por este autor, se hace necesario para poder hacer una correcta estrategia dentro de las instituciones educativas, tener en cuenta el compromiso y el grado de involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa que va desde las personas que trabajan en el centro educativo desde los empleados de limpieza, hasta el rector, pasando por los docentes y alumnos. Además, es muy positivo también contar con los criterios de los padres de familia y de la comunidad en que esté enclavada la institución.

La planificación estratégica nos permite encontrar el camino adecuado para enfrentar esos cambios constantes que demanda esta aldea globalizada, para enfrentarnos a esa sociedad del conocimiento y de la información, es una herramienta que permite a las instituciones educativas trabajar en función de la mejora continua y de la excelencia educativa, en busca del progreso y desarrollo de los pueblos y naciones. (Flores, 2013, p. 13).

La calidad de la educación es un elemento importantísimo, porque se convierte en una especie de puente que une la situación actual de la institución educativa con el futuro que se desea alcanzar, en otras palabras, es adecuar lo que se es, con lo que debe ser.

5.5 Propósitos de la planificación

Muestra una dirección

Muestra una dirección porque hace explícitos los puntos más importantes que la organización está intentando alcanzar. Teniendo en cuenta estos puntos, la Dirección puede asegurarse de que todos los miembros de la organización, trabajan juntos y concientizados para alcanzarlos.

Controla los efectos del cambio

Los propósitos incompatibles hacen que la organización se mueva en direcciones diferentes y también incompatibles. Desarrollando un profundo informe de planificación, la Dirección puede asegurarse de que la organización está construida sobre unos cimientos de propósitos claros y compatibles y evitar así pérdidas y conflictos.

Establece estándares de control

Las organizaciones utilizan diversos recursos para producir bienes y servicios, y para que estos sean aprovechados por los clientes. En los recursos se incluyen recursos monetarios, recursos humanos, materias primas, y demás equipo. Un informe de planificación adecuadamente desarrollado contiene pautas generales sobre los recursos que debería adquirir una organización, y cómo debería distribuir estos.

Reduce actividades redundantes

Con una adecuada planificación estratégica se logra un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.

Proceso de planificación estratégica.

El proceso clásico de formulación de la estrategia considera a la organización como una unidad lógica de los factores; pero, además considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección, cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico - económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos. En otros términos, se refiere a un modelo racional de toma de decisiones con las limitaciones que ello implica y derivadas principalmente de una racionalidad limitada por el decisor, así como la existencia de grupos influyentes (Alarcón, 2012, p. 27).

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

Tabla 1. Enfoques y etapas del proceso de planificación.

ENFOQUES Y ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN		
Muñoz Posada, Laura Lorena (2007)	Campos González, Fabián (2014)	Santesmases Mestre, Miguel (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia • Consonancia • Factibilidad • Ventajas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, misión, valores y políticas. • Objetivos y metas. • Estrategias. • Planes, programas y proyectos. • Asignación de recursos. • Control y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación. • Fijación de objetivos • Formulación de estrategias. • Programación. • Ejecución. • Control.

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Importancia de la planificación estratégica en la organización

En la actualidad, la planificación estratégica es importante por diversas razones, ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que conduce a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, pues sin planes los directivos no pudieran tener una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, con un objetivo.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además, la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno (Barreiros, 2012, p. 17).

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que deben seguir las organizaciones, para establecer los cambios y situaciones que el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

5.7 Retos de la planificación estratégica

En el entorno educativo existe una tensión entre dos enfoques, uno empresarial, que evalúa las universidades en función de la eficiencia que demuestren y otro académico que valora sus logros. Es innegable que las universidades se deben autosustentar y ser productivas para poder garantizar su existencia, y por esto es que, los sistemas administrativos constituyen una función básica en las organizaciones. Por esta razón, se hace necesario que los miembros de la comunidad académica trabajen mano a mano y que encaminen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, y hacerlo con un eficiente uso de los recursos a través de procesos de planeación y control.

Estas estrategias surgen como modelos para lograr a largo plazo, y en la ejecución de las mismas se profundiza en las acciones que se han de implementar para así poder cumplir con las expectativas organizacionales, períodos específicos, al cabo de los cuales se habrá generado una cultura, con sello propio que habrá de haberse cumplido con sus mejores o malos objetivos.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

Es innegable la necesidad de instituir estándares para evaluar el desempeño, identificar las deficiencias para establecer oportunamente planes de mejoramiento y garantizar el cumplimiento de las metas. En consecuencia, no se discute la necesidad de poner en marcha mecanismos de vigilancia y control, la crítica surge cuando son los entes centrales y las relaciones de poder los que atentan contra la autonomía y no permiten la confrontación de realidades entre los miembros participantes, desconociéndose el carácter académico de la institución y los beneficios de la retroalimentación. La rigidez en la formulación y el seguimiento quebrantan dramáticamente la flexibilidad y la creatividad, incrementan la resistencia al cambio a todo nivel de la organización (Machado, 2012, p. 369).

Las universidades, a diferencia de otras instituciones u organismos, presentan un elevado compromiso con la sociedad, pues entre sus propósitos fundamentales está el de ser factor de desarrollo, como escenarios que provocan el debate interdisciplinario bajo reflexiones críticas y responsables de los principales problemas sociales y políticos que vive el país, donde se generan conocimientos que conllevan a propuestas reales y profundas de solución, es decir, a través de las universidades se conforman vías de transformación social. Son y se deben a la sociedad, en consecuencia, les corresponde rendir cuentas de su gestión sin importar la naturaleza de su acción pública o privada, y este constituye su mayor reto.

Es por todo esto, que la planeación estratégica de las universidades debe extremarse hasta generar una cultura de gestión flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios y a la fluctuación del mundo que enfrentamos. Asimismo, debe trabajar en lograr una organización de generación de conocimiento como estrategia en el desarrollo de la capacidad de innovación, con una comunidad académica comprometida que genere vínculos entre equipos científicos en diferentes procesos integrados, cuyo plan de vuelo, se enmarque en focalizar la misión, la visión y los objetivos institucionales que proporcionan una impronta propia (Misas, 2012, p. 75).

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

La planeación estratégica es un instrumento de gestión que se usa en todo el mundo, y se ha ido instaurando en las instituciones de educación, y desde sus inicios ha sido cuestionada y muchas veces criticada, pero también halagada por algunas organizaciones que reportan éxito con su implementación. Los expertos sugieren que debe desarrollarse como un proceso sistemático que implica rigurosidad en cada una de sus fases, particularmente en lo referente a la planeación, la participación, y el control.

5.8 La planificación estratégica en la gestión universitaria

Los cambios que se están dando en la actualidad en el mundo, dan un giro trascendental en el direccionamiento de la educación superior, obligando a las universidades latinoamericanas, sobre todo, a superar grandes retos, reaccionar ante los riesgos y oportunidades aplicando diferentes formas de gestión. Es así que, tanto las universidades tienen que operar en un ambiente incierto, desconocido y complejo, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de sus modelos de gestión. Es en este momento que la dirección estratégica y sobre todo la planeación estratégica desempeñan un rol importante dentro de las organizaciones.

La dirección estratégica se centra, tanto en las metas cuantitativas como cualitativas, contribuyendo en el logro de los propósitos socio-psicológicos de las organizaciones; ambas son importantes, en un mundo donde las ventajas competitivas están más asociadas con el capital humano, con los conocimientos, con el aprendizaje, y sobre todo para las organizaciones de servicios y de valor intangible, donde se incluyen las universidades (Almuiñas y Galarza, 2012).

Dicho enfoque de dirección se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización.

La dirección estratégica se convierte actualmente en una necesidad de las universidades, porque son organizaciones que poseen procesos conscientes muy complejos, interrelacionados entre sí y sujetos a un conjunto de exigencias muy dinámicas. A esta disyuntiva, debe dar respuesta la dirección estratégica orientada a la calidad. Ello requiere abrir procesos de reflexión sobre la naturaleza de las

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

acciones, así como incluir en la agenda de las mismas orientaciones a mediano y largo plazo. Por tanto, la dirección estratégica significa concebir la universidad, mirando hacia el entorno, tomando como base un futuro factible a lograr (Almuiñas, 2011, p. 76).

La aparición de nuevos agentes de cambio en el entorno dinámico y turbulento actual exige la aplicación de enfoques de gestión cada vez más eficientes en las universidades para que ayuden a dar una respuesta favorable a las demandas que surgen en tales circunstancias. En este contexto, un aspecto de gran importancia es el mejoramiento de la planificación estratégica, que favorece al mismo tiempo la elevación de la calidad de los procesos internos y sus resultados e impactos en el entorno.

La consolidación de la planificación estratégica es un proceso largo y requiere de mucho esfuerzo por las universidades, en particular de sus directivos. Es así, que hay que identificar problemas, desarrollar un pensamiento colectivo, que consolide la idea sobre la necesidad de evaluar cada cierto tiempo, el proceso de planificación estratégica, lo que debe convertirse en una práctica actual, que forme parte del mejoramiento institucional.

A través de dicha evaluación, se pudieran detectar a tiempo señales de aviso, que pongan de relieve la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas aún, y manifiesten la necesidad de cambios en la gestión de dicho proceso. Son relativamente recientes los esfuerzos que se están realizando en esa dirección. Seguramente, los puntos de desencuentros identificados y otros no tratados, se manifiestan de forma diferenciada en las universidades, y están lejos de convertirse en una situación grave, pero sí requieren de atención inmediata.

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio teórico realizado se concluye que la gestión universitaria está fundamentada en la integración de los componentes sin aislarlos. La planificación estratégica universitaria se establece basada en los tres ejes de la educación superior,

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

formación, investigación y vinculación tomando en cuenta varias características como la integralidad, actualidad, flexibilidad, vinculación con el entorno.

La planificación estratégica en las universidades tiene una gran importancia, sin embargo, a la hora de su aplicación se confrontan dificultades, que en la mayoría de los casos están dadas, porque sus factores internos y los responsables de su implementación, no tienen bien definidos cuáles son sus objetivos y metas, lo que da lugar a una limitación en su puesta en marcha, a su seguimiento y a la evaluación de sus planes. Lo primero que debe plantearse una institución educativa cuando decide implementar un plan estratégico, es conocer a fondo cuál es su finalidad, porque con esto se pueden evitar contratiempos causados por la falta de información.

Las universidades deben pensar en la planificación estratégica como una vía ordenada y muy bien planificada, que sea capaz de llevar a la universidad por el mejor camino, y cuando esto se logra, significa que sus directivos son actores activos de su gestión, que su planificación es constante y que el enfoque con que trabajan tiene en cuenta tanto los factores externos como internos de su gestión. De esta forma estará en condiciones de diseñar capacitaciones que erradiquen sus deficiencias; así como reflexionar con espíritu crítico de cómo se está realizando su quehacer educativo, y la percepción que de ella se tiene en el entorno en que funciona y en la comunidad de manera general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, M. (2012). *Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de Educación Básica*. Guayana-Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Alfaro, P., y Sánchez, S. (2015). La importancia de la biblioteca universitaria en la formación académica. *Bibliotecas Universitarias*, 76.

Almuiñas, J. L. (2011). *Dirección estratégicas en las IES*. Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

- Andrade, J. C. (2012). *Diseño de un cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Alfaro.
- Balagué, N. (2013). *La biblioteca universitaria, centro de recursos para el aprendizaje y la investigación*. Palma de Mallorca-España: Océano.
- Ballvé, A. (2012). *Organizando onformación para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Barreiros, A. E. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Belloso, O., y Fernández, F. (2013). *Rasfos fundamentales de los procesos de dirección en América Latina*. Caracas-Venezuela: Universidad "Rafael Belloso".
- Berrio, C. (2013). La calidad en las bibliotecas universitarias: el plan de mejoras. *Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 55.
- Blake, O. (2013). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires-Argentina: Macchi.
- Bringas, J. (2012). Apuntes sobre la teoría cinetífica de la Dirección Educacional. *Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"*, 16.
- Brito, F. (2010). *Estudio y aplicación del modelo de autoevaluación con fines de acreditación establecido por el CONEA*. Riobamba-Ecuador: Universidad tecnológica Equinoccial.
- Caisaguano, L. S. (2015). *La planificación estratégica y los estándares en la gestión escolar de la Unidad Educativa Jatari Unancha*. Latacunga-Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- CEAACES. (2015). *Modelo de evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, Ecuador.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

- Chavarría, L. D. (2012). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Cifuentes, D., y Muñoz, F. (2013). *Modelo de gestión Balance Scorecard aplicado a la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Clark, B. (2013). *El sistema de Educación Superior*. México: Nueva Imagen.
- Definición .D.E. (2017). *Definición.DE*. Obtenido de Definición.DE:
<http://definicion.de/gestion/>
- Flores, J. L. (2013). *Incidencia de la planificación estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- González, M. J., y Cañadas, E. (2012). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de Economía Pública*, 227.
- González, M. J., y Cañadas, E. (2012). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de Economía Pública*, 227.
- González, T. (2011). *Evaluación y gestión de la calidad educativa*. Málaga, España: ALJIBE.
- Huergo, J. (2017). *Gestión-Jorge Huergo*. Obtenido de Gestión-Jorge Huergo:
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Koppel, E. (2015). *La evaluación, acreditación y categorización universitaria en el Ecuador*. Cuenca-Ecuador: Universidad de Cuenca.
- López, A. (2010). *Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca*. Santiago de Cuba, Cuba: Universidad de Oriente.
- Machado, M. (2012). Liderazgo y gestión estratégica: clave de las prioridades institucionales y la planificación. *European Journal of Education*, 369.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

- Mintzberg, H. (2012). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Misas, G. (2012). *Aspectos económicos de la educación superior en América Latina*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Norton, D., y Kaplan, R. (2000). *The strategy focused organization*. Gestión 2000.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (6 de Junio de 2008). *Declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe*. Obtenido de <http://www.oei.es/salactsi/cres.htm>
- Paraíso, R. (2014). *Planificación estratégica en educación: retos y oportunidades*. Barcelona: Ined21.
- Patalano, M. (2012). *Prácticas de las bibliotecas universitarias argentinas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Pelayo, M. F. (2013). *Determinación del grado de calidad de una empresa a partir de los indicadores de gestión*. Quito, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Pérez, M. (2014). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Santa Clara, Cuba: Universidad Central de las Villas.
- Rodríguez, K. (2013). *El profesional en bibliotecología y documentación: habilidades y competencias*. México: UNAM.
- Sanabria, D. (2013). *Competencias para obtener productos y servicios de calidad en bibliotecas universitarias*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.
- Sánchez, B. (2014). *La BU como apoyo al aprendizaje en el espacio europeo de educación superior*. Madrid, España: Granica.
- Sánchez, G., y Flores, J. (2013). *La gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Sánchez, M. (2011). *"Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas"*. Buenos Aires-Argentina: Universidad de Buenos Aires.

La universidad nueva fundamentos desde los procesos sustantivos.

- Sánchez, M. (2011). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Sang-Geronikolou, S. (2013). *Roles y competencias en el nuevo escenario informacional del siglo XXI*. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.
- Soler, R., y Alfonso, D. (2012). *Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral*, . La Habana, Cuba: CUJAE.
- UNESCO. (1 de 11 de 1997). *UNESCO hacia una Educación Superior*. Obtenido de Edcresalc/Unesco: Unesco, hacia una nueva educación superior, Caracas 1997, Edcresac/UNESCO
- Universidad ECOTEC. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Valdez, A., Orozco, J., De León, A., y Castillo, V. (1 de 04 de 2011). *Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara*. Obtenido de Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara:
http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD_EDU_CUCEA_UDG.pdf
- Villa, E. (2012). *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior*. Villa Clara, Cuba: "Universidad Central de las Villas".
- Villamar, C., y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Ed. FES/AMARC.
- Von Clausewitz, K. (2010). *biblioteca virtual universal*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/153741.pdf>
- Wilson, y Marino. (2010). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa*. Guayaquil, Ecuador: Santillana.