

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES HISPANO HABLANTES: UNA REVISIÓN DE LITERATURA DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

THE STRATEGIC PLANNING ON THE MANAGEMENT OF SPANISH- SPEAKING UNIVERSITIES: A LITERATURE REVIEW OF THE LAST 10 YEARS

Suárez Castillo Amy Cristina

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio
acsuarez3@espe.edu.ec
Sangolquí-Ecuador

Toapanta Tonato María Belén

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio
belentt6@@mail.com
Sangolquí-Ecuador

Navarrete Sangoquiza Jessica Lisbeth

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio
jlnavarrete4@espe.edu.ec
Sangolquí-Ecuador

Naspud Guillermo Kevin Nicolas

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio
nico.nas.guille@gmail.com
Sangolquí-Ecuador

Armas Pazmiño Juan Francisco

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio
jfarmas1@espe.edu.ec
Sangolquí-Ecuador



RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es conocer la presencia de la planificación estratégica en la gestión de universidades hispanohablantes, mediante el análisis documental de artículos científicos relacionados, obtenidos en bases de datos electrónicas de renombre, con lo que se garantiza la calidad de la información y la validez de los resultados alcanzados. La información será procesada en la herramienta de análisis ATLAS.TI 8 en su versión gratuita, lo que limita el número de documentos a intervenir. Como resultado de la pesquisa se obtuvo que la planificación estratégica incurre en la eficiencia, productividad de la gestión aplicada en las universidades hispanohablantes, mejorando su administración, calidad en la educación, optimización de los recursos, claridad en la misión y visión y el cumplimiento de los objetivos. Se recomienda realizar análisis en años posteriores tomando en cuenta las nuevas tendencias que se involucran en la planificación estratégica, metodologías que intervienen en la gestión e integración de normativas que interceden en la misma.

Palabras clave: Gestión, planificación estratégica, educación universitaria.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the presence of strategic planning in the management of Spanish-speaking universities, through the documentary analysis of related scientific articles, obtained in renowned electronic databases, which guarantees the quality of the information and the validity of the results achieved. The information will be processed in the analysis tool ATLAS.TI 8 in its free version, which limits the number of documents to be intervened. As a result of the research, it was obtained that the strategic planning incurs in the efficiency, productivity of the management applied in the Spanish-speaking universities, improving its administration, quality in the education, optimization of the resources, clarity in the mission and vision and the fulfillment of the objectives. It is recommended to carry out analyzes in later years taking into account the new trends that are involved in strategic planning, methodologies involved in the management and integration of regulations that intercede in it.

Keywords: Management, strategic planning, university education.

1. INTRODUCCIÓN

Una institución educativa superior, en el ámbito organizacional, determina un proceso eficiente, adecuado a las actividades y técnicas que justifican su existencia, basando estrategias y metodologías que permitan efectuar sus acciones, razón de ser ante la sociedad. La gestión que se aplica en las universidades hispanohablantes implica el establecimiento de objetivos; definición de la misión, visión y escenarios deseables para el alcance óptimo de sus metas, de esta dependerá cuán efectiva y productiva sea su operación.

Se ha hablado mucho de la planificación estratégica y sus diversos usos en la aplicación empresarial, sin embargo, la pregunta se puede hacer es ¿cuál es el papel de la planificación estratégica en el desarrollo de las universidades hispanohablantes?, pues como ya se sabe, ésta da direccionamiento a la empresa y beneficios a largo plazo, ¿será que le dé el mismo resultado a su aplicación en la educación superior? ¿O esta puede diferir?

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos (Barbón & Fernández, 2016).

La planificación estratégica enfoca el desarrollo eficaz y congruente de las actividades institucionales, estableciendo un complemento a la capacidad para primar un desempeño necesario destinado a la mejora de sus servicios. Según Madrigal y Calderón (2017): "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".

Se toma en cuenta por lo tanto a este trabajo como una revisión de literatura, la cual, aunque se basa en varios artículos de diferentes autores, busca dar un direccionamiento al conjunto de datos obtenidos, dando como resultante un trabajo original, encaminado al descubrimiento del papel que cumple la planificación estratégica en las universidades hispanohablantes.

La investigación es de importancia, en especial para aquellos que se encuentren interesados en la educación superior o los componentes que intervienen para su mejora, pues presenta diferentes modelos utilizados y una resultante concisa para tomar en cuenta en una futura investigación.

Este artículo se estructura de la siguiente manera: primero, la metodología utilizada para dar soporte al estudio; segundo, el desarrollo fundamentado en teorías, resultados de expertos, así como sus aportes expuestos en sus estudios; tercero, resultados y discusión del tema; y cuarto, conclusiones y recomendaciones del artículo en cuestión.

2. METODOLOGÍA

Para la realización del presente artículo se llevó a cabo una revisión bibliográfica donde se reflejará la incidencia de la planificación estratégica dentro de la gestión de las universidades hispanohablantes. La información se obtuvo de revistas científicas, bases de datos de artículos científicos y repositorios universitarios.

Se recolectó un total de veinte y cinco artículos científicos que contengan las variables analizadas en este escrito: gestión y planificación estratégica; se tomó en cuenta archivos que

relacionen la planificación con la educación superior y universidades hispanohablantes, así como la planificación misma, involucrada en tal proceso.

Para la búsqueda y obtención de los artículos relacionados a la presente investigación se establecieron criterios de inclusión y exclusión de textos, lo cual conduce a un proceso de reducción de los documentos para finalmente tener de una forma sintetizada las fuentes o publicaciones a utilizar.

Como base para los criterios de inclusión pueden exponerse los siguientes aspectos relevantes: el tipo de diseño metodológico del estudio (por ejemplo, sólo incluir estudios controlados y aleatorizados), el tamaño de las muestras de cada estudio, el tipo de tratamiento tanto experimental como de control, el año de publicación del estudio y sobre todo, que describa con suficiencia las características de los pacientes o las unidades de observación, así como los resultados obtenidos con las escalas y las unidades de medición que fueron utilizadas (Beltrán, 2005, p.63)

Los criterios de inclusión establecidos para la presente investigación se encuentran en la Tabla 1, misma que se presenta a continuación.

Tabla 1: Criterios para recolección y descarte de artículos

Criterios de Inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> · Fecha de publicación en la revista o base de datos entre 2009 y 2019. · Bases de datos más aceptadas: Unemi, SciElo, Redalyc, Dialnet, Researchgate. · Revistas de instituciones de educación superior de habla hispana. <ul style="list-style-type: none"> · Idioma español. · Análisis entre las dos variables de estudio: planificación estratégica y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Estudios realizados en unidades educativas. · Artículos con poca objetividad del tema. · Estudios sin conclusiones claras. · Artículos que datan de más de 10 años. · Material y metodología poco clara. · Falta de estructuración.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los criterios de inclusión y exclusión se proceden a descargar los artículos o estudios relacionados al tema de donde se obtiene el conjunto de documentos que serán objeto de clasificación y análisis.

El análisis de los documentos obtenidos se efectuó con la ayuda de la herramienta Atlas ti versión 8, estableciendo tres unidades hermenéuticas, dos de ella contenidas con diez artículos y la última unidad con los cinco elementos restantes. Se obtuvo un total de 27 códigos, 4 redes y 103 citas, permitiendo establecer criterios y resultados que cumplan con el propósito del estudio.

3. DESARROLLO

Una vez revisados adecuadamente los documentos extraídos con anterioridad, se ha clasificado de acuerdo a una o varias variables que aborda cada uno de ellos con el fin de validar su utilidad. Esta clasificación se resume en la Tabla 2.

Tabla 2: Clasificación de los artículos encontrados.

Autor	Título del artículo	Variables	Año
Cabeza, María	Indicadores de gestión de la planificación estratégica	Planificación estratégica y gestión	2004
Jaime Bustos, Mauricio Zapata, Martha Ramírez	Más allá de la gestión estratégica en la educación superior	La planificación estratégica e IES	2008
José Pedro Fuster	La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa	Planificación estratégica e IES	2009
Zaira Moreno, Andrés Eduardo Caballero, Eunice Bastidas	Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios	IES y gestión	2010
Xavier Llinàs-Audet, Michele Giroto, Francesc Solé Parellada	La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas	IES y gestión	2011
Almuiñas José; Galarza Judith	El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad	Planificación estratégica en las IES	2012
María Elena Del Huerto	La extensión universitaria desde una perspectiva estratégica en la gestión integral de la universidad médica contemporánea	Gestión integral de la IES	2012
Adela García	Planificación estratégica en las universidades públicas	Planificación estratégica y universidades	2013
Ojeda Mario	La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica	La planificación estratégica e IES	2013
José Luis Almunias, Judith Galarza	El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior	La planificación estratégica e IES	2014
Verónica Freire, Juan Rocha, César Esquina, Edilberto Llanes	Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares	Planificación estratégica y gestión	2014
Fabela Martha, García Alfonso	Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado	IES y gestión	2014
Ana María Barra, Nelly Margot Gómez	Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección estratégica	Planificación estratégica y OES	2015
Noel Batista, Roberto Ordoñez, W.P. Avilés	Universidad y planificación estratégica en el Ecuador	Planificación estratégica y IES	2016
Jorge Washington, Olga Barbón, Julia Añorga	Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la educación avanzada	IES y gestión	2016

Pedro Julio Romero	La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la universidad técnica de Babahoyo	La planificación estratégica e IES	2016
Olga Barbón Y Jorge Fernández	Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior	Planificación estratégica y gestión	2017
Jorge Fernández	Planificación estratégica y su influencia con la gestión académica de la facultad de ciencias de la educación	La planificación estratégica e IES	2017
Roger Mario Lino	La planificación estratégica en las instituciones de educación superior (aes) como herramienta de mejora	La planificación estratégica e IES	2018
Alberto Medina León	Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública	Planificación estratégica y gestión	2018
Serrepe Zapata, Boris Omar	Modelo de planificación estratégica para alcanzar estándares de calidad educativa, en el instituto de educación superior tecnológico privado "cayetano Heredia", Chiclayo- 2018	La planificación estratégica e IES	2018
Angulo Herrera, Pedro, Angulo Alvarado Pedro J, Huamán Huayta Ludencino	Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana	Rol estratégico de la cultura organizacional y gestión.	2017

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que más de la mitad de los artículos tratan temas de alineación a la planificación estratégica en los IES (Institutos de Educación Superior y/o Instituciones de Educación Superior, para la presente investigación). Claramente se refleja el interés que está tomando en los últimos años, este tipo de temas es originado por el auge y necesidad del uso de un sistema estratégico en la gestión para una continuidad efectiva de los IES. Almuiñas y López (2014) afirman "El proceso de planificación estratégica adquiere una mayor relevancia cuando una IES gana conciencia sobre la importancia que tienen todos los resultados que pueden obtenerse, lo cual incluye también aquellos que se asocian con su riqueza formativa, entre otros" (p.14).

Es así que continuamente profesionales e investigadores expandieron la visión de la planificación estratégica al considerar el área educativa la gestión de la misma. Fuster (2009) considera a la planificación estratégica, además de ser un instrumento válido para gestionar el cambio hacia la sociedad del conocimiento, es una metodología aplicable a toda organización educativa que tiene como finalidad huir de la improvisación y sujetarse a una previsión de futuro y de resultados. Por ello cada empresa debería tener una metodología adecuada o un modelo de planificación estratégica que debe seguir, para esto Romero (2015) afirma que "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." (p.20).

Además tiene una importancia decisiva "En la obtención de niveles altos de calidad en la formación de profesionales, la pertinencia educativa como finalidad esencial que la sociedad exige a estas instituciones nos induce a una actividad matizada por la previsión social y su carácter proactivo" (Batista, Ordoñez & Avilés, 2016). Es una manera de afrontar los cambios, no

es la única por supuesto, pero en un entorno donde impera la incertidumbre, la planificación estratégica empieza a ser una gran aliada para formar parte de las organizaciones proactivas. Por su parte Madrigal y Calderón (2017) sostienen 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”.

“La consolidación de la planificación estratégica es un proceso largo y requiere de mucho esfuerzo por las universidades, en particular de sus directivos” (Galarza & Almuñías , 2012). Tanto los estudios como los modelos teóricos en los que se basan y apoyan los artículos, han propuesto metodologías y marcos de alineación para asegurar gestión en las IES, dichos estudios han sido aplicados y no son recientes, muchos de ellos se basan desde hace más de una década. La metodología para Freites, Caballero y Bastidas (2010) consiste en identificar tres tipos de roles existentes:

De diagnóstico, para detectar los aciertos y desaciertos de su praxis; de reflexión, a fin de que se internalice qué es lo que está realizando en el quehacer educativo y cómo se está haciendo; y por último, se podría decir que tiene una función de crecimiento o maduración, ya que como resultado del proceso de planificación, se torna capaz de autoevaluar permanentemente su desempeño y llega a una meta comprensión de lo que no se sabe y lo que se necesita comprender. (p.3)

Estos roles efectivizan la aplicación de planificación estratégica, tanto en universidades como en cualquier institución educativa donde prime la objetividad por la calidad en su gestión y el servicio que prestan. Varios de los artículos consultados se basan en modelos para definir nuevos conceptos o metodologías prácticas en búsqueda de la planificación estratégica en IES que mejoren su gestión.

“La planificación estratégica cumple dos roles: 1) contribuye a definir el horizonte de desarrollo de la organización y 2) permite realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción” (Ojeda, 2013).

El modelo de gestión de calidad educativa de Arcaro, según Armida, Treviño, Hernán, y Cárdenas (2014) se compone de cinco pilares básicos: a) Orientación al cliente; b) Involucramiento total de toda la institución; c) Establecimiento de medidas de desempeño; d) Compromiso de la Administración, y e) Implementación del programa de mejora continua en todos los indicadores señalados como prioritarios. Dicho modelo se compone de ocho pasos, con un inicio y un final que se reinician continuamente.



Figura 1: Gestión de la calidad educativa de J. S. Arcaro. Fuente: Arcaro (1995, p. 72)

“El factor de Planificación educativa ocupó la atención de los expertos como determinante en la gestión de la calidad” (Fabela & García 2014). Resulta importante mencionar cómo este modelo menciona factores claves de éxito para asegurar una gestión de calidad educativa, tales como el liderazgo en la administración, diseño de las instalaciones, diseño curricular, implementación de sistemas de evaluación del desempeño, gestión escolar, alumnos y la calidad de maestros. En dichos factores se encuentran los principales stakeholders de las IES, y de igual forma son tomados en cuenta en el momento de realizar la planificación estratégica por lo que se logra apreciar como todo este proceso va ligado de la mano. Según Ojeda (2013) “La planificación estratégica, que ha pasado a ocupar un sitio incuestionable tanto en el ámbito de las secretarías y ministerios de educación, como entre los especialistas y equipos de gestión institucional de las IES en todo el mundo.”

Los sistemas o elementos de administración y planificación se han convertido en la actualidad en partes esenciales para disminuir, atenuar o prevenir dificultades y problemas, donde la relación de la planificación estratégica tiene su incidencia también en la calidad de gestión educativa” (Serrepe, 2019). Sin embargo, “A todo ello se opone el escaso desarrollo de una cultura estratégica, que responda mejor a las exigencias del proceso de gestión estratégica implantado en las universidades” (Fernández, Barbón I, & Añorga, 2016).

La planificación estratégica como momento de todo proceso de gestión, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier institución. Las organizaciones que visualizan un cambio permanente de su gestión, garantizan un salto cuantitativo y cualitativo

ascendente de manera permanente, en tal sentido, la planificación estratégica es un proceso fundamental de gestión institucional que coadyuva en la organización y determinación de dicho propósito (Madrigal & Calderón, 2017). Según Guerras y Navas (2015), se debe seguir a cabo un proceso para la planificación estratégica, el mismo empieza identificando la misión y visión de la organización, éste análisis se puede dividir en dos, interna o externamente, para después identificando cada uno de los factores diseñar opciones estrategias que vayan acorde a los problemas de la organización, se deberá evaluar y seleccionar aquellas que son las factibles y efectivas para ponerlas en marcha, finalmente, explican que se debe seguir un control estratégico para identificar los posibles errores y supervisar que las estrategias tomadas sean las correctas. En figura 1 se aprecia las etapas y componentes de este proceso.

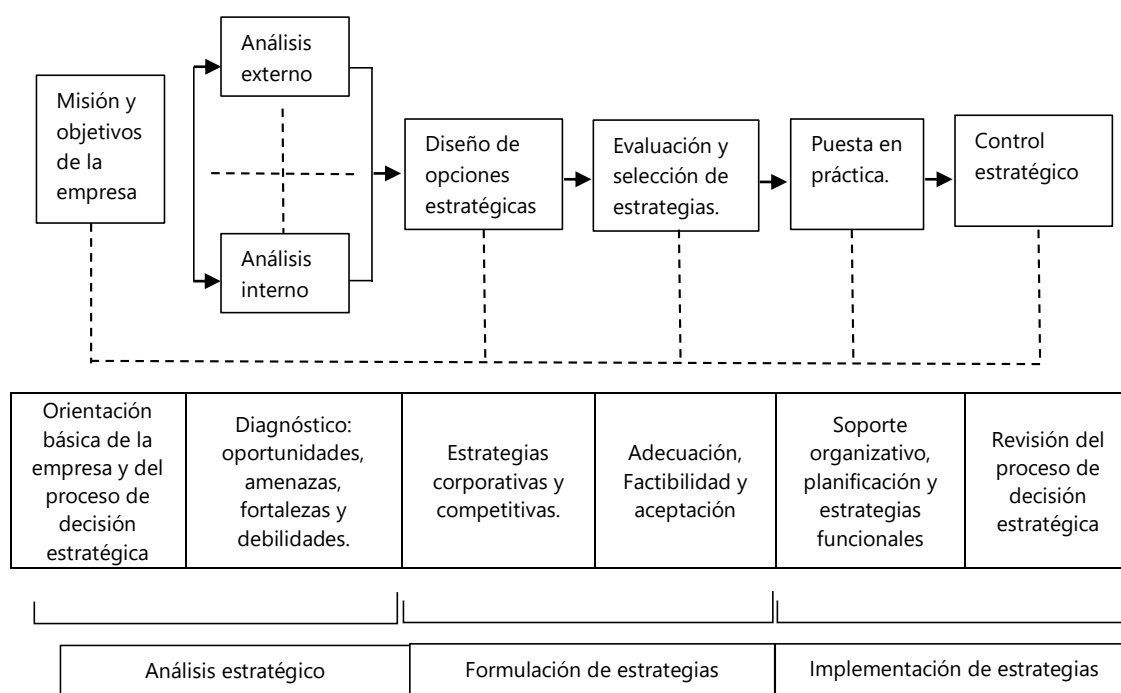


Figura 2: Proceso de la Planificación Estratégica según Sainz de Vicuña

La realización del proceso de planificación estratégica según Torres, Villafán y Álvarez (2008) "Constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas".

"La implantación de una planificación estratégica ayuda a desarrollar una cultura innovadora en la organización. Dentro de la cultura organizativa deseamos que exista el valor de la innovación, el valor por el trabajo bien hecho" (Fuster,s.f). Los artículos consultados se basan en varios modelos para definir nuevos conceptos o metodologías prácticas en búsqueda de la planificación estratégica en los IES. "El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un

análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión” (Zechlin, 2010).

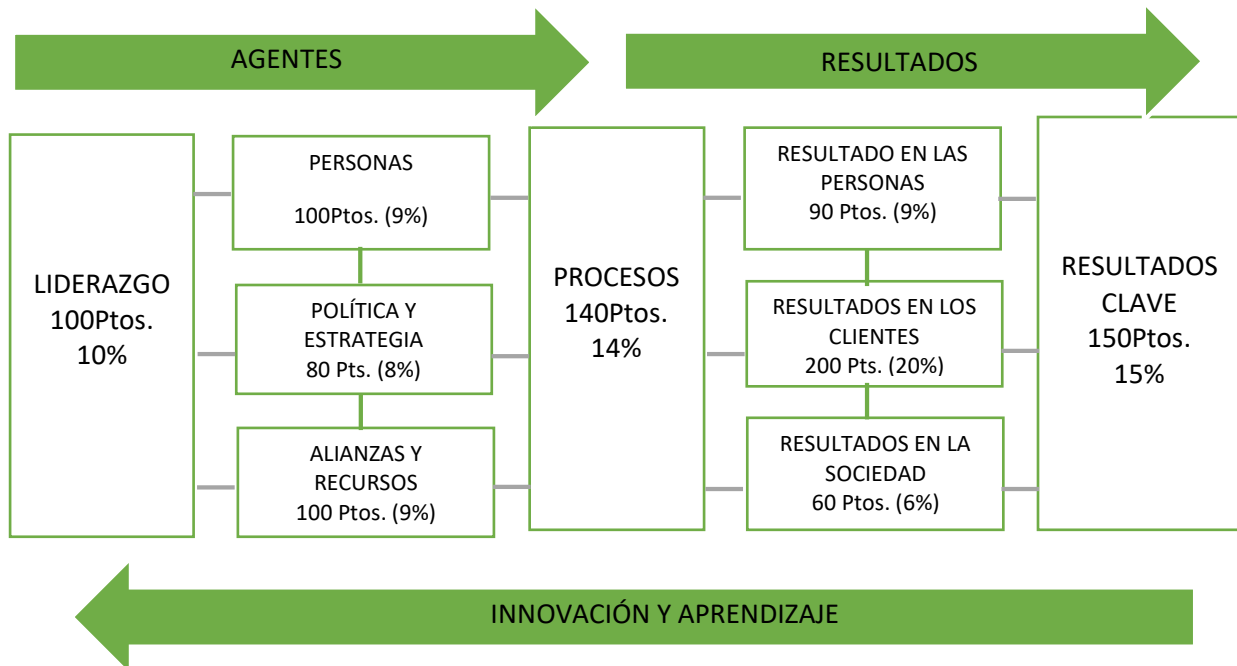


Figura 3: Diagrama de los componentes del modelo EFQM, tomado de EFQM (2018).

Como se observa en la imagen, el modelo representa un diagrama de causa efecto, indica que es necesario realizar cambios en la organización interna para lograr resultados eficaces.

Los planes estratégicos se categorizan por presentar conceptos tales como misión, visión, objetivos estratégicos, cuadros de mando e indicadores de rendimiento (Llinàs, Giroto y Solé, 2011). El modelo de planificación estratégica adaptado de Bryson (1996) identifica y define a los aspectos desde la misión y visión de los IES para luego realizar un análisis de situación y diagnóstico sistemático que identifique las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del entorno interno y externo que permite crear un marco de referencia y desarrollo de las estrategias a definir en las organizaciones, así como evaluar el plan estratégico para anticiparse y desarrollar estrategias para los cambios futuros tal como se presenta en la figura 3.

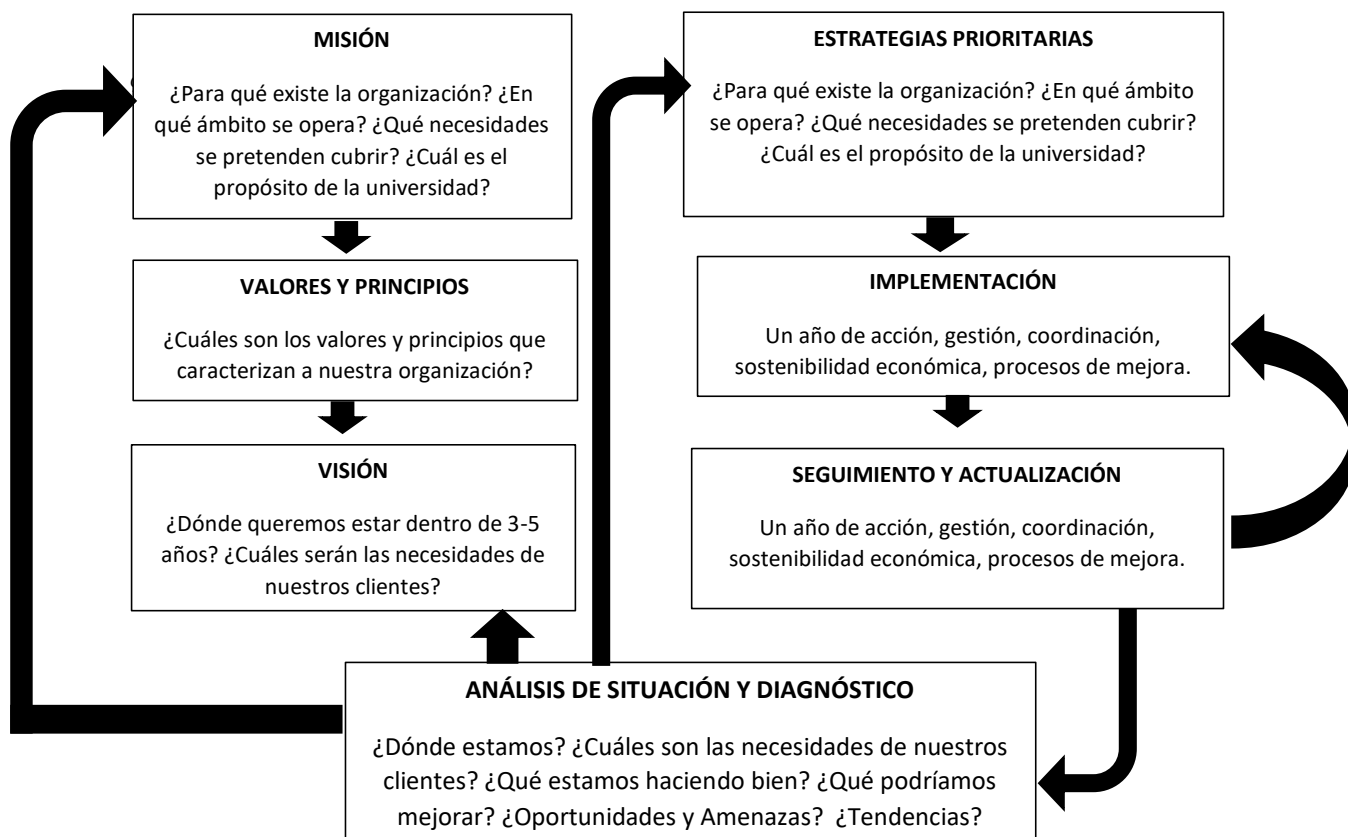


Figura 4: Modelo de Planificación Estratégica, adaptación de BRYSON, 1996.

Barra y Gómez (2014) mencionaron que el modelo de dirección aplicado o formulado por las universidades es distinto en cada una de ellas, como también el grado de cumplimiento de ellos, pero aquello que las diferencia son las capacidades y recursos de quienes dirigen la organización al igual que la experiencia de algunos directivos y cómo estos enfrentan las problemáticas en la dirección universitaria. Contrastando, la planificación estratégica de una entidad debe estar bien formulada para tener éxito en el logro de los objetivos y para que su correcta ejecución e implementación se efectúe es necesario que el directivo de la institución cuente con las capacidades y experiencia adecuadas puesto que de ser así se estaría alcanzando la mejor forma de gestionar la organización.

Para finalizar, muchos de los problemas que hoy se enfrentan las universidades exigen un cambio cultural, de creencias, de valores, de actitudes y hábitos de la comunidad universitaria para lo cual se necesita un trabajo más profundo alrededor de los valores compartidos orientados a la unidad, cohesión y pertinencia a la organización (Fernández et al., 2016). Aunque claramente no se tratan de todos los IES. "Las diferencias pueden ser atribuibles tanto a las capacidades y recursos de quienes dirigen la organización como a la escasa experiencia de algunos directivos en problemáticas de alta dirección universitaria" (Barra y Gómez, 2014). Esto a su vez destaca a más implicados en la ejecución de la planificación estratégica, por lo tanto,

influyen en la gestión de la misma de tal forma que son un punto importante a considerar tanto para la formulación del plan estratégico como su aplicación

“Además, los problemas de la comunicación ineficaz, los sistemas de información y mecanismos de apoyo deficientes, pueden ser reflejados en la escasa integración de los equipos (en especial de los mandos intermedios), resultando en un limitado compromiso” (Llinàs, Giroto, & Solé, 2011). Es por esto que se propone un mejoramiento de la cultura organizacional ya que es considerada un factor estratégico para la calidad de los IES debido a que permite una mejor vinculación con los objetivos educacionales o propósitos institucionales y un mejor ajuste de la gestión académica e institucional (Angulo, P., Angulo, P. J. y Huamán, 2017). Otras universidades que han aplicado una adecuada planificación estratégica han desarrollado resultados eficaces en la gestión, según estudios de la Universidad de La Frontera “ El análisis realizado a la gestión estratégica sugiere la realización de una serie de campos tácticos y operativos en la Facultad, mejorando así la forma de llevar a cabo la consecución de sus objetivos” (Bustos, Ramirez, & Zatapa, 2008).

En síntesis, la planificación estratégica debe integrar a todos los implicados para su elaboración y ejecución de tal manera que se garantice una mejor gestión de la institución u organización.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

En este estudio se han cumplido a cabalidad los objetivos planteados referidos a investigar el rol del proceso de planificación estratégica en la gestión de los IES, así como se han analizado los modelos y pasos que componen cada una de las etapas detectándose influencia positiva en la gestión de las IES.

En los artículos analizados se evidencian las dificultades de la planificación estratégica: sus limitaciones y también falencias. En cuanto al papel de planificación estratégica en las IES se observa que son varias las investigaciones realizadas por diferentes actores que adecúan modelos y planes de desarrollo para facilitar la gestión en las IES. De colige que se debería tomar en cuenta la importancia de la planificación estratégica en la gestión educativa, partiendo de que ésta da un direccionamiento a la institución y planifica su desarrollo. Lo cual será efectivo, si los planes y las acciones son apropiados. Es por ello que actualmente varios sistemas de acreditación la plantean entre sus temas a medir, pues es una herramienta importante de un mundo globalizado y un mercado sumamente competitivo como el actual.

La planificación estratégica funciona como un instrumento válido para la gestión del cambio en el conocimiento, sin embargo, conduce una metodología utilizada en cualquier organización educativa que tiene como objetivo disminuir la improvisación a la vez de asegurar un futuro y prósperos resultados; es un camino que ayuda a dar frente a los cambios, y gestiona los riesgos. Se determina, como el complemento de la institución para que, en un entorno de incertidumbre, se convierta en un sistema proactivo.

Aun así, muchos IES dejan al descubierto una estrategia institucional débil, por lo que al desplegar la estrategia se presenta un déficit de impulso, perjudicando el plan administrativo y volviendo a la gestión ineficaz. Para solucionar y evitar este tipo de problemas es recomendable el apoyo de los altos directivos de las IES para trabajar constantemente un adecuado el plan estratégico institucional en el que se identifiquen factores internos y externos así como la adecuada distribución de los recursos, ya que de esta forma se "Estarán garantizando en gran medida mejores resultados en años de acreditación, calidad de la docencia y número de áreas acreditadas, y por ende una mejor gestión estratégica de su institución" (Barra & Gómez 2014).

Algunos de los casos donde se demuestra la aplicación de la planificación estratégica en las universidades es la universidad de Málaga en España con su plan "Plan estratégico Universidad de Málaga 2009-2012" y el de otras universidades del país anteriormente mencionado. En el caso de México la Universidad Veracruzana se debutó con la planificación estratégica principalmente con su "plan general de desarrollo 1997-2007" a la que se le unieron cuerpos académicos la cual la mejorarían. En Venezuela la Universidad Nacional Experimental de Guayana – Venezuela en conjunto del cuerpo de docentes trataron de promover la planificación estratégica, sin embargo, por el colapso económica del país anteriormente mencionado no se puede medir con exactitud el grado de efectividad de la misma. En Ecuador se pueden apreciar universidades como la Universidad técnica de Babahoyo, las cuales tienen una buena planificación estratégica, pero que se necesitan potencializar con la ayuda de los actores de las instituciones para cumplirlas y llevar a un desarrollo de calidad en la gestión educativa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica, dentro de la gestión de las IES, tiene un alto grado de frecuencia, teniendo en cuenta el alto nivel significativo que conlleva su aplicación, debido al rol que desempeña dentro de la administración, coordinación y ejecución de las actividades, a fin de cumplir con el compromiso de entregar calidad educativa promoviendo, a su vez, la eficiencia en la gestión como punto de enfoque.

La aplicación de la planificación estratégica se torna complicado para ciertas IES; el entorno, recursos, cultura, ambiente organizacional, son elementos que dificultan una ejecución correcta de esta herramienta, limitando los beneficios que trae dentro de la gestión universitaria y, consecuentemente, una demora en el alcance de los objetivos planteados a la mejora institucional.

La gestión de las IES muestra óptimos resultados siempre que la planificación estratégica haya sido estructurada de tal manera que siga los lineamientos adecuados, su fase y metodología tengan una base sólida, los actores involucrados tengan un alto potencial de efectución del plan, se mantenga la objetividad de su aplicación y haya claridad en los escenarios que se desea alcanzar con su pronta ejecución.

La planificación estratégica, considerada como un instrumento altamente potencial para el afrontamiento de problemas, resolución y prevención de conflictos, constituye un

complemento ideal para cualquier organización, por lo que es necesario que sea valorada y contemplada al margen de su importancia. Tomarla como herramienta proactiva que permitirá impulsar el crecimiento y desarrollo de la productividad, partiendo de una gestión segura y óptima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas R., & Galarza L., (2014). El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. 85-98.
- Angulo, P., Angulo, P. J. y Huamán, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), pp. 103-121. DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Armida, M., Treviño, G., Hernán, A., & Cárdenas, F. (2014). Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 65- 82.
- Barra, Ana María y Gómez, Nelly Margot. (2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a las universidades chilenas. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3), 1-20.
- Barra Salazar, A., & Gómez Fuentealba, N. (2014). ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE UNIVERSIDADES ESTATALES Y NO ESTATALES DE CHILE RESPECTO DE SU DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-20.
- Batista N., Ordoñez R., & Avilés Q., (2016). UNIVERSIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR . *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. , 171-180.
- Beltrán, O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60-69. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337729264009>
- Bustos, J., Ramirez, M., & Zatapa, M. (2008). Mas alla de la gestion estratégica en educación superior. *OIKOS*, 95-115.

- BRYSON, J. M. (1996) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castro Madrigal, A., Calderón Mora, M. (2017). La planificación estratégica en universidades de educación superior. Gaceta médica espirituana. Vol. 19, No 01. ISSN 1608-8921
- Fabela, M., y García, A. (2013). Gestión de la calidad educativa en la educación superior del sector
- Fernández, J., Barbón, O. & Añorga, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. Revista Cubana de Reumatología, 18(1), 71-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcur/v18n1/rcur12116.pdf>
- Fuster Perez, J. (s.f.). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación.
- Freire, V., Rocha, J. C., Esquetini-Cáceres, C., & Llanes, E. A. (21 de 01 de 2019). Revista Espacios. Obtenido de Revista Espacios: file:///E:/Validación/4.pdf
- Fernández, J. & Barbón, O. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. Educación Médica, 19(1), 51-55.
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2012). EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 72-97.
- Heredia"-2018. Repositorio institucional Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.
- Llinàs, X., Giroto, M., & Solé, F. (2011). españolas, La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades. Revista de Educación, 33-54.
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Revista de Investigación Educativa, 12(16), 119-129. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
- Romero, P. (2015). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de
- Roger Mario Lino Valverde, P. (2018). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES) como herramienta de mejora: una mirada teórica. Revista Utepsa Investiga, 5.
- Serrepe Zapata, B. (2019). Modelo de planificación estratégica para alcanzar estándares de calidad educativa, en el instituto de educación superior tecnológico privado "Cayetano españolas. Revista de Educación, 355, 33-54. LOCKWOCK, G. y DAVIES, J. (1985) Universi

Torres, P., Villafán, J. y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*, (47), 2 – 10. Extraído desde:
<http://www.rieoei.org/deloslectores/2511Lima.pdf>

Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. En *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*, 256-263. doi: 10.1016/B978-0-08-044894