

**UNIVERSIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR**AUTORES: Noel Batista Hernández<sup>1</sup>Roberto Ordoñez Guerrero<sup>2</sup>W.P. Avilés Quiñonez<sup>3</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [noelbatista1965@gmail.com](mailto:noelbatista1965@gmail.com)

Fecha de recepción: 11 - 04 - 2016

Fecha de aceptación: 08 - 06 - 2016

**RESUMEN**

El abordaje de la planificación estratégica es un requerimiento impostergable en el sistema educativo ecuatoriano, especial atención merece la universidad por su carácter proactivo y anticipador de necesidades y cambios. Esta transformación no podrá concretarse sin la necesaria intención estratégica que debe pasar a formar parte de la cultura organizacional de los directivos y las instituciones. La planificación estratégica en la educación superior es un proceso altamente inclusivo, sistémico, aperturado a la crítica, donde no se discrimina ningún proceso, organizado en varios momentos o fases que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demanda del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación constante que asegure el cumplimiento de las metas trazadas. La identificación, definición y perfeccionamientos de procesos y procedimientos van articulados a una inevitable intención estratégica desarrollista que garantiza la consecución de una dinámica de mejoras continuas pero estas tienen que poseer un referente implícito en la misión de la organización educacional, la cual no puede basarse en la decisión y visualización del futuro de uno o varios líderes si no en el estudio prospectivo que se obtiene determinando la pertinencia de las distintas especialidades e instituciones.

PALABRAS CLAVE: Estrategia; visión, misión, participación proactiva.

**UNIVERSITY AND STRATEGIC PLANNING IN ECUADOR**

---

<sup>1</sup> Licenciado en Derecho por la Universidad de Holguín, Cuba. Master en Administración Pública por la Universidad de la Habana, Cuba. Profesor de Lógica y Argumentación Jurídica y Derecho Administrativo. Facultad de Jurisprudencia Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad de Guayaquil. Ecuador.

<sup>2</sup> Magister en Teología en Ateneo Romano de La Santa Cruz. Magister en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad. Profesor Principal en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

<sup>3</sup> Ingeniero Comercial de la Universidad Internacional del Ecuador. Proceso de tesis de la Maestría en Administración de Empresas ESPAE-ESPOL. Especialista de Planificación de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Estatal de Guayaquil. Ecuador.

## ABSTRACT

Approach to strategic planning is an urgent requirement in the Ecuadorian educational system; special attention deserves the University for its proactive and anticipating needs and changes character. This transformation will not be provided without the necessary strategic intention that must pass to become part of the organizational culture of managers and institutions. Higher education strategic planning is a process highly inclusive, systemic, opened to criticism, where it does not discriminate any process, organized in various times or stages, which allows you to develop, among others, objectives and strategies in different time horizons, which need external and internal information responds to the demands of the environment and of the institution itself, and whose results require follow-up and constant evaluation to ensure the fulfillment of the goals. The identification, definition and improvements of processes and procedures are articulated to an inevitable developmental strategic intention that guarantees the achievement of a dynamic of continuous improvement but they must own a benchmark implicit in the Mission of the educational organization, which cannot be based in the decision and the future of one or several leaders display if not in the prospective study which is obtained by determining the relevance of different disciplines and institutions.

**KEYWORDS:** strategy; vision; mission; proactive participation.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica en la universidad pose 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.

La previsión social se basa en la creencia solida de que es posible modificar el desempeño de la humanidad, que el futuro se construye desde ahora. Y esta elaboración sólo será sólida en la medida en que se apoye en una conciencia inteligente y responsable de los límites que separa lo que existe de lo que deberá existir y en una clara orientación técnica, ética y estética.

La proactividad es un valor básico en los que les corresponde orientar y dirigir los destinos de determinadas actividades, hacer factible el futuro significa fundarlo, con una posición responsable, creativa, controlable, trasparente, preñada de esa unión trascendental validada por el sueño y el pragmatismo que son basamentos de una actitud estratégica resultado de un nuevo constructo futurista y visionario.

El producto de la Educación Superior comprende la evaluación y reformulación constante de cada proceso y no se limita al juicio sobre la delineación y la distribución curricular ni a la constatación de si son o no suficientes los recursos implicados. Debe ir más lejos, pues un currículo refleja las aspiraciones, la concepción comprometida que se tiene frente al hombre, la

colectividad y el conocimiento. Además, la evaluación de la Educación Superior debe inscribirse entre las estrategias orientadas al cambio y a la innovación.

La identificación, definición y perfeccionamientos de procesos y procedimientos van articulados a una inevitable intención estratégica desarrollista que garantiza la consecución de una dinámica de mejoras continuas pero estas tienen que poseer un referente implícito en la misión de la organización educacional, la cual no puede basarse en la decisión y visualización del futuro de uno o varios líderes si no en el estudio prospectivo que se obtiene determinando la pertinencia de las distintas especialidades e instituciones.

Como unidad de estudio se eligió la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales y políticas de la universidad estatal de Guayaquil, facultad con más de 160 años de creadas constituyendo una institución emblemática en la universidad y el país.

El objetivo general de esta investigación es evaluar la calidad en la elaboración de la estrategia y la gestión posterior de esta en la facultad de Jurisprudencia y Ciencia Social y política de la universidad estatal de Guayaquil.

Como objetivos específico tiene los siguientes:

- 1- Determinar la calidad con que se elaboró la estrategia de gestión en la facultad.
- 2- Evaluar los mecanismos que garantizan la ejecución posterior de esta estrategia.
- 3- Establecer las principales barreras que obstaculizan una adecuada gestión de esta estrategia.

## DESARROLLO

Para garantizar una comprensión adecuada del proceso estratégico es necesario el dominio de determinadas nociones que garanticen y faciliten una perspectiva clara, tales como:

- 1- Visión: El derrotero que sigue la institución a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las disposiciones estratégicas de desarrollo y competitividad.
- 2- Misión: Es el impulso, propósito y meta de la vida de una organización, definiendo lo que procura cumplir en su entorno o sistema social, que toma en cuenta los elementos externos para realzar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

La misión y visión desempeñan una importante actuación como predictores espirituales y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta corporativa o política. Poseyendo un objetivo sólido, ambos conceptos permiten situarse en la actualidad (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde una perspectiva procedente, ya que permite vincular medios y fines, y también

desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Su formulación debe ser conjunta, constituyendo una unidad que permite la coherencia y la previsión de las situaciones que pueden ocurrir dentro del término propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

- 3- Áreas de Resultados Clave: Son aquellas áreas de trabajo dentro de la organización cuya ejecución certifica el cumplimiento de la misión su determinación permiten concentrar las energías y recursos en aquellas áreas realmente estratégicas facilitando el control del comportamiento de la estrategia al agrupar los objetivos y las acciones.
- 4- Direcciones Estratégicas: Son líneas o direcciones de trabajo dentro de las Arias de resultados claves que es necesario destacar por su importancia para el cumplimiento de la Misión permitiendo desconcentrar las arias de resultado clave hasta líneas de trabajo más concretas
- 5- Objetivos Estratégicos: Concentran las grandes transformaciones que se aspira a realizar a nivel de aria de resultado clave o Dirección Estratégica para antecedido por el cumplimiento de la misión alcanzar la Visión posibilitando desconcentrar y operativizar la misión y la visión hasta los niveles de arias de resultados claves y direcciones estratégicas, son las metas a largo y mediano plazo que engarza la misión con la visión posibilitando el logro de esta última.
- 6- Los Criterios de Medidas: Son metas concretas y cuantitativas que permiten determinar hasta dónde la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, facilitando dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia, convirtiéndose predictores que determinan las acciones correctoras y emergentes por lo que estos deben ser claros, medibles, específicos y preferentemente cuantitativos. Deben tener la cualidad esencial del progreso dentro de las disimiles etapas del plazo que comprende la estrategia.
- 7- Validación e implementación: Una vez concluido el diseño de los Planes de Acción se conforma un documento que incluya todos los resultados de los pasos descritos en este procedimiento. Este documento debe ser aprobado por acuerdo del máximo órgano de gobierno de la institución y socializado con los trabajadores por arias de trabajo convirtiéndolo en la más importante guía de trabajo de la organización durante el periodo para el cual se ha realizado desprendiéndose de esta los planes de trabajo de las arias y completándose con las tareas operativas no estratégicas.

El plan estratégico de toda organización 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, se trata de convertir proyectos en acciones, cumpliendo además a lo interno una causa de afirmación que fomenta la vinculación y compromisos entre los órganos decisorios y los distintos grupos de trabajo.

La máxima responsabilidad en la implementación de la estrategia y su éxito, recae en la alta dirección debiendo dedicarse la mayor cantidad de tiempo y esfuerzo a la misma, es renunciar a beneficios en el corto plazo o a asumir riesgos con tal de alcanzar beneficios en el mediano y largo plazos asumiendo realmente una actitud proactiva y responsable con la organización.

El desenvolvimiento de este proceso permite revelar lo más valioso de la organización apoyados en una voluntad participativa y crítica que asiste en la identificación de los problemas, las oportunidades, innova, delimita prioridades, visualiza posibles escenarios y construye una real resiliencia institucional, proyecta la organización desde el presente, enraizado en los valores, al futuro que ya no parece tan incierto.

No se puede pensar en el porvenir si no se conoce la actualidad, de ahí la necesidad que esta planificación nazca de un diagnóstico de la organización y el entorno, acompañados de la intención estratégica, que permite elaborar la visión, misión, las metas, los objetivos y las estrategias, realizables a través de planes de acciones operativos que se desprenden y se alimentan de este propósito.

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencia Sociales y políticas de la universidad estatal de Guayaquil en la República del Ecuador posee un total de 6300 estudiantes matriculados en dos especialidades, la especialidad de derecho y la de Ciencias Sociales, posee tres modalidades de estudios que son Sistema Modular con una matrícula de 2300 estudiantes, sistema semestral con una matrícula de 2500 estudiantes la modalidad semestral y modular se subdivide en diurnos y vespertino y por último el sistema intensivo que realizan clases durante sábados y domingo con una matrícula de 1500

Su planta docente que está compuesta por un total de 127 profesores, 27 de ellos mujeres y 100 masculinos lo que representa el 100% del total de la planta, durante finales del año 2015 y principios del año 2016 se adoptó una política dirigida al fortalecimiento del claustro que ha posibilitado mostrar una estructura académica en correspondencia con las exigencias de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación. Rectora de la política de la educación superior en Ecuador.

Para su funcionamiento la Facultad cuenta con un organigrama que a continuación representamos:

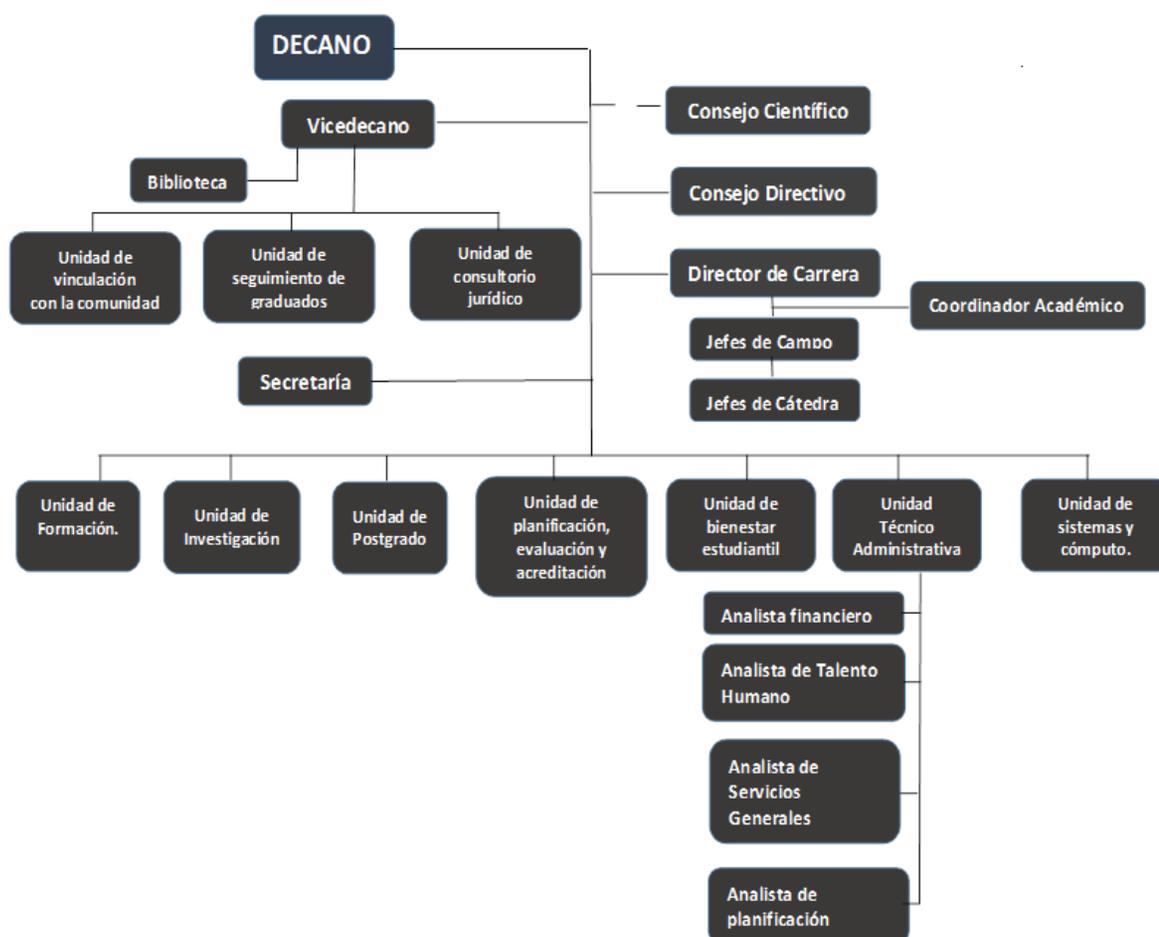


Figura 1. Organigrama de la Facultad de Jurisprudencia Universidad de Guayaquil.

Fuente: Facultad de Jurisprudencia UG

La estructura está desarrollada de forma tal que debería permitir un funcionamiento como sistema piramidal donde las distintas áreas tributen a la realización de la estrategia, en la práctica se pudo comprobar que no están determinadas las funciones lo que reduce la operatividad de los distintos cargos y concentra las decisiones en la figura del decano con la consiguiente congestión operativa en detrimento de lo estratégico.

Del análisis documental realizado se desprende que la universidad ni la facultad poseen un manual que guíe las acciones para la construcción del plan estratégico elemento que viabiliza la improvisación, no se realizó diagnóstico organizacional ni del entorno por lo que no fueron evaluados los factores externos e internos, no pudiéndose construir una matriz que permita determinar el momento estratégico y el tipo de estrategia a utilizar.

No se trabajó en la construcción de escenarios probables o posibles lo que indica la no existencia de prospección devaluándose en alta medida las

acciones posteriores dejando un margen extremadamente alto a la improvisación y al equívoco.

No están recogidos ni determinada las áreas de resultados claves, ni las direcciones estratégicas por lo que condena a la inoperancia al plan, no pudiendo crear las sinergias necesarias que garantice el cumplimiento de la misión ni alcanzar la visión previstas en la estrategia.

La elaboración se realizó a partir de indicaciones de la estructura jerárquica superior, construyéndose por un reducido grupo de trabajo que consultaba los resultados de forma sistemática con las autoridades de la facultad, durante el proceso de elaboración no se socializó ni contó con participación activa de los trabajadores, concluida la propuesta esta fue remitida a la dirección de planificación de la universidad.

La visión y misión de la institución muestra coherencia en su relación pero esta se mantuvo inamovible, manteniendo su redacción por más de 5 años, la visión esta expresada como dependencia de la universidad no como el resultado de aspiración, cambio y reto que la debe caracterizar, no se encontraron documentos que avalen la realización y la socialización de la misma.

La propuesta de plan cuenta con 14 objetivos de trabajo lo que duplica el volumen máximo recomendado, al no estar determinada las áreas de resultados claves no existe correspondencia con las mismas, 10 de los 14 objetivos propuestos no son transformaciones cualitativas constituyendo necesidades funcionales. No existe correspondencia entre los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión.

El plan no recoge criterios de medidas, que faciliten el cumplimiento y seguimiento por etapas de la marcha de los objetivos, no contando las áreas funcionales con planes de acción que facilite o tribute al cumplimiento de la estrategia institucional.

No se cuenta en la facultad con manual de funciones ni de procedimientos imperando en el actuar de las distintas áreas la discrecionalidad con las consecuencias de ineffectividad derivadas de este proceder.

Se comprobó en la revisión de la documentación que la facultad no posee un sistema de gestión mínimo que propicie el seguimiento a la actividad estratégica u operativa lo que redundo en improvisaciones y atención a urgencias, limitando la capacidad de desarrollo de la institución.

Para determinar el grado de participación, conocimiento y disposición de contribución se aplicaron los siguientes instrumentos.

Tabla 1. Matriz de investigación

VARIABLES	instrumento aplicado	tamaño de la muestra	Pregunta de investigación
Importancia del servicio	Entrevista	11 Directivos	¿Es importante desarrollar una cultura estratégica para el fortalecimiento institucional?
Valoración del servicio	Encuestas	113 Estudiantes	
Conocimiento		47 Docentes	¿Cuál es la percepción de los estudiantes, personal docente y administrativo con respecto al plan estratégico de la facultad de jurisprudencia?
Procedimientos		67 Administrativos	

Fuente: Facultad de Jurisprudencia. Elaborado por: autores

### Análisis de resultados

Como resultado de los instrumentos aplicados se obtuvo información que permite tener un diagnóstico holístico de la situación actual de la planificación estratégica, con la que se procederá a responder las 2 preguntas de investigación planteadas.

### Importancia de la cultura estratégica

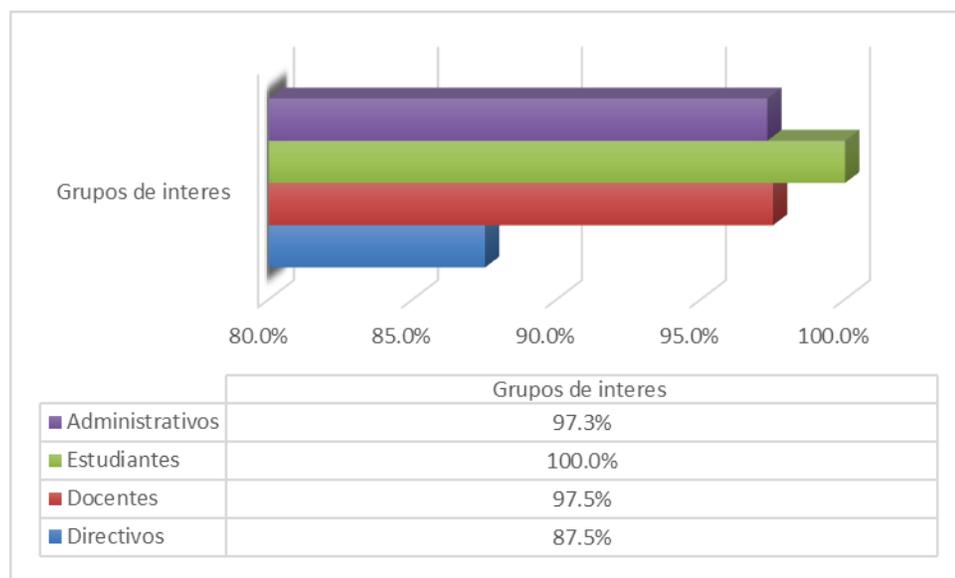


Figura 2. Análisis de la importancia de la cultura estratégica

Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaborado por: Autores.

El 100% de los directivos entrevistados mostraron conocimientos de estrategia y objetivos estratégicos pero solo el 3% de los directivos concluyó que para esta institución pública no es necesario utilizar análisis estratégico fundamentando su respuesta en que la facultad debe acoplarse a la estrategia marco de la

universidad, adicional a la respuesta de los directivos está la de los estudiantes que con el 100% y los docentes con el 97.5% creen que es necesario que la facultad tenga un análisis estratégico para poder fortalecer la carrera que oferta además de contribuir como herramienta para reforzar la planificación institucional; como contra punto el 97.3% del personal administrativo mostro desinterés por la cultura estratégica porque consideran que esta metodología con lleva más horas de trabajo sin embargo el 2% de los administrativos está convencido que implementar esta cultura estratégica es un mecanismo para lograr la eficiencia y eficacia de los recursos.

### *Percepción del plan estratégico de la facultad*

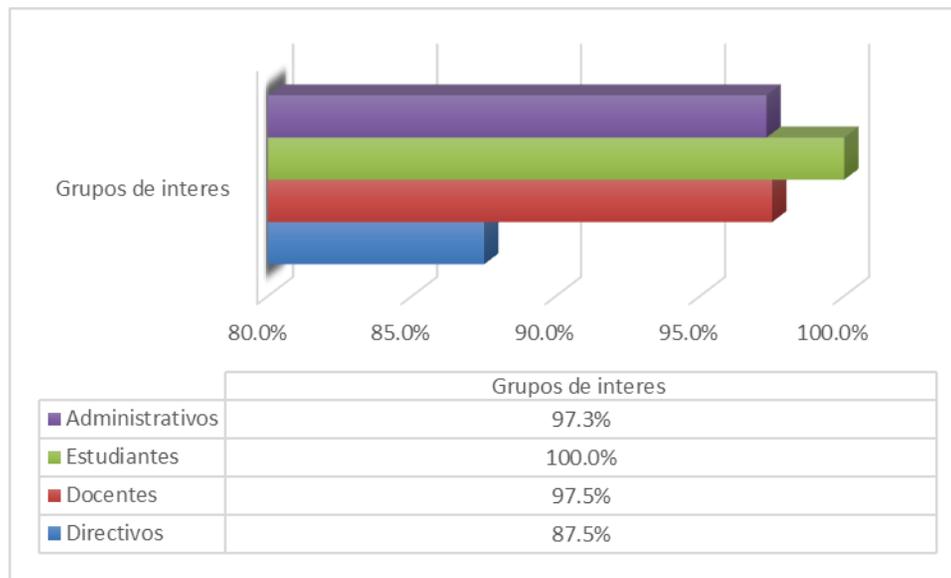


Grafico 3: Análisis de percepción del plan estratégico

Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaborado por: Autores

Actualmente la Universidad de Guayaquil se encuentra desarrollando programas de fortalecimiento institucional mediante organismo de regulación que son entes que evalúan a cada facultad sin embargo el trabajo realizado por el departamento de acreditación y evaluación de la facultad no ha socializado los documentos realizados dejando como resultado que el 100% de los estudiantes, el 97.3% de los administrativos y el 97.5% de los docentes mostro desconocimientos sobre la existencia de un plan estratégico para la facultad e incluso se evidencio que la misión y visión de la facultad no constituye una meta estratégica en un mediano o largo plazo siendo importante el desarrollo adecuado de estos conceptos que erróneamente están fusionados con la dirección estratégica y el plan de acción y no como concepto de resultados claves para la validación estratégica.

### CONCLUSIONES

Es evidente la imposibilidad de desarrollar un proceso de gestión estratégica en la facultad, la planificación carece de los elementos mínimos para que se pueda

considerar como tal, la facultad tiene su visión y misión desactualizada, no identificadas por los actores como metas estratégicas, existió una errónea elaboración de los objetivos, no están determinada las áreas de resultados claves, no hay criterios de medidas que permita el seguimiento por etapas de los objetivos planificados, no existe correspondencia ni coherencia entre el plan, la misión y la visión.

El carácter no participativo en la construcción de la estrategia la reduce a la inoperancia e imposibilita que la misma pueda convertirse en instrumento de gestión. Unido al gran número de problemas evidenciados en este análisis esta la falta de una voluntad estratégica real y la insuficiente preparación técnica de directivos y funcionarios tal como muestran los instrumentos aplicados.

Las deficiencias en la elaboración del plan estratégico impiden la posibilidad de ejecución de la misma, convirtiéndose cada uno de estos aspectos en barreras que entorpecen la concreción de la gestión en la Facultad.

#### BIBLIOGRAFÍA

Batista, N., Ortiz, W., Acosta, D. (2015). Acercamiento a la gestión del talento humano en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Guayaquil. Vol. VI, No. 4. Revista *Didasc@lia: Didáctica y Educación* con ISSN 2224-2643. Las Tunas. Cuba. 2015.

Fernández, A., Trullenque, F. (2010). ¿Por qué una Dirección Estratégica? Madrid: Enlaze3 Print Management. p. 19-44

Friedman, J. (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

Gimbert, X. (2010). Conceptos estratégicos clave, Deusto. Barcelona: Grupo Planeta. 55-6

Ginter, P.M., Swayne, L.E., Duncan, W.J. (2002). Strategic management of healthcare organizations. 4. A ed. Boston: Blackwell.

Martínez, J.M., Temes, J.L. (2011). Planificación estratégica en hospitales. Quinta Edición. Madrid: McGraw-Hill. p. 332-51

Trullenque, F. (2007). Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro. *Harv-Deusto Bus Rev.*; 153:62-7.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2004). Strategic management and business policy (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. HD 30.28.W43

Zuckermann, A.M. (2005). Healthcare strategic planning. Segunda edición. Chicago: Health Administration Press.