


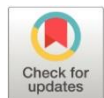


## Evaluación de la dirección estratégica, una fortaleza en las instituciones de educación superior

*Evaluation of strategic direction, a strength in higher education institutions*

- <sup>1</sup> Zoila Piedad Bazantes  <https://orcid.org/0000-0002-5633-7345>  
Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, Babahoyo, Ecuador  
[zbazantes@utb.edu.ec](mailto:zbazantes@utb.edu.ec)
- <sup>2</sup> María Bernarda Ruilova Cueva  <https://orcid.org/0000-0003-3750-7385>  
Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Babahoyo, Ecuador,  
[bernardaruilova@gmail.com](mailto:bernardaruilova@gmail.com)
- <sup>3</sup> Dania Acosta Luis  <https://orcid.org/0000-0001-6910-7170>  
Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, Babahoyo, Ecuador  
[dacostal@utb.edu.ec](mailto:dacostal@utb.edu.ec)



---

### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 10/05/2022

Revisado: 25/06/2022

Aceptado: 20/07/2022

Publicado: 05/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.239>

---

### Cítese:

Bazantes, Z. P., Ruilova Cueva, M. B., & Acosta Luis, D. (2022). Evaluación de la dirección estratégica, una fortaleza en las instituciones de educación superior . AlfaPublicaciones, 4(3.1), 83–93. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.239>



ALFA PUBLICACIONES, es una Revista Multidisciplinar, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>



La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons AttributionNonCommercialNoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras****claves:**

Evaluación,  
dirección  
estratégica,  
gestión  
universitaria.

**Keywords:**

Evaluation,  
strategic  
direction,  
university  
management.

**Resumen**

Las instituciones de educación superior ecuatoriana tienen un gran compromiso en el desempeño de retos significativos que impone el desarrollo vertiginoso de la sociedad. Entre estos retos se destaca la necesidad de utilizar enfoques de gestión universitaria que le den mayor pertinencia a la institución educativa. En este trabajo se busca resaltar la jerarquía que tienen la evaluación de la gestión de los diferentes procesos y la dirección estratégica en cada institución de educación superior. La dirección estratégica en el contexto universitario ecuatoriano, se ha transformado en una práctica gradual. Se estructura este enfoque en tres procesos que están interconectados, cada uno con características específicas. Cada uno de ellos aporta calidad al desarrollo de la eficacia y la aplicación de un enfoque de gestión. Una adecuada evaluación de la dirección estratégica orientada a su mejoramiento e innovación implica que se deben poner en práctica procesos planificados, detallados en un Plan de Mejoras y que serán orientados en cada uno de los pasos metodológicos que se desarrollen para cumplir las tareas diseñadas; las cuales serán también fiscalizadas para garantizar la calidad en su cumplimiento.

**Abstract**

Ecuadorian higher education institutions have a great commitment in the performance of significant challenges imposed by the vertiginous development of society. Among these challenges, the need to use university management approaches that give greater relevance to the educational institution stands out. This paper seeks to highlight the hierarchy of the evaluation of the management of the different processes and the strategic direction in each institution of higher education. Strategic management in the Ecuadorian university context has become a gradual practice. This approach is structured in three processes that are interconnected, each with specific characteristics. Each of them brings quality to the development of effectiveness and the application of a management approach. An adequate evaluation of the strategic direction oriented to its improvement and innovation implies that planned processes must be put into practice, detailed in an Improvement Plan and that they will be guided in each of the methodological steps that are developed to fulfill the designed tasks; which will also be supervised to guarantee the quality of their compliance.

## **Introducción.**

La dirección estratégica es el proceso en que una entidad u organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito, lo cual implica lograr una alineación entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compite (Huerta-Riveros et al., 2020).

La dirección estratégica aplicada en las Instituciones de Educación Superior (IES) constituye una herramienta que les permite ser más eficientes, eficaces y efectivas en el cumplimiento de su misión y visión a partir de tener en cuenta el contexto tanto interno como externo. Su aplicación parte de un enfoque holístico y participativo por parte de todos los integrantes de la institución. Coadyuvando al logro de la excelencia académica, la calidad de sus procesos tanto sustantivos como de apoyo y creando un clima de planificación y proyección en función del perfeccionamiento continuo de las instituciones (Domínguez J., 2020). Para su efectiva aplicación, es importante lograr una sincronía entre las capacidades de la institución y los requerimientos del entorno; sus fases de implementación parten de la misión de la institución, el análisis de su entorno, recursos y capacidades; diseño de la estrategia; para finalmente concluir con su implementación, donde las variables más relevantes son los sistemas de control, la cultura organizacional y su estructura (Valle et al., 2017).

La dirección estratégica, posee procesos esenciales como la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico, donde la planificación estratégica tiene como objetivo principal diseñar la estrategia institucional para dar respuesta a diferentes tipos de demandas actuales y futuras, ya sean económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales y ambientales, y transformar conscientemente el entorno con altos niveles de pertinencia y calidad en los resultados de los procesos universitarios (González-Aportela et al., 2020)

La misión y la visión del futuro de cada institución de Educación superior, se convierten en instrumentos de gestión estratégica, concediendo una importancia vital a la evaluación estratégica al concebirse como un proceso con una alta carga efectiva, de perfeccionamiento y de progreso continuo, estos elementos se apoyan en los valores organizacionales, mecanismos que integran su objetivo estratégico primordial, como la guía de una Institución de Educación Superior, en la integración de estos elementos, se expresan las principales prioridades y lo más importante de la vida institucional (Silva-Sánchez et al., 2020)

Cuando se habla de la dirección estratégica, se hace referencia a un proceso perenne, consecuente, concentrado, interactivo, examinador y formativo, que es flexible, exhaustivo y sirve de guía a otros procesos para que promueva el cambio y facilite la acción para la toma de decisiones, por lo que la dirección estratégica posee una estructura

metodológica compuesta por varios elementos que vinculan el proceso en sus diferentes manifestaciones temporales y estructurales (García et al., 2017).

Los modelos de planificación estratégica si bien se diferencian en el orden de los momentos, algunos son comunes: la misión, el diagnóstico estratégico, la visión, los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias específicas; se apoyan en flujos de información externa e interna pertinente y buscan alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos; otro aspecto importante que forma parte del proceso de formulación de la estrategia es su aseguramiento inicial antes de su implementación y control posterior, en el cual se incluyen acciones vinculadas con el factor humano y el diseño de soportes estratégicos que favorecen su alineamiento vertical y horizontal (Contreras, 2013).

La estrategia, como dirección y planificación de procesos institucionales es el sumario de formulaciones que dan lugar al control, luego de lo cual se puede direccionar el proceder estratégico al logro de la implementación estratégica; dado estos elementos valorativos de suma importancia es que se define como que todos, en su conjunto, se integran y forman parte de un proceso integrador que cohabita; en la implementación estratégica se cristalizan las proyecciones concebidas para ese fin y se completan los horizontes trascendentales para el logro de los objetivos que cada IES, de acuerdo a sus características, se haya trazado (Huerta-Riveros et al., 2020).

De la Merced & Quiñones (2021), consideran que dado que el desarrollo organizacional de la Institución de Educación Superior depende de su principal fuente de financiamiento, que está constituido por el ingreso que se adquiere del pago de la matrícula escolar, los servicios educativos que ofrece deben de ser de calidad y con una oferta educativa compuesta por currículos innovadores que sean atractivos para el aspirante universitario, por ello, la propuesta de un modelo de gestión curricular que se encuentre contextualizado y adecuado a las necesidades de la IES, considerando oportuno que se tenga en cuenta el modelo de gestión curricular y financiero que aplica la institución.

El control estratégico consiste en determinar si la estrategia trazada está contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos propuestos para la organización o si se requieren cambios o ajustes oportunos, Almuiñas et al., (2020) señalan que el control estratégico es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la estrategia formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional, para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten.

Al estudiar esta temática se encuentra que el control, como parte del proceso estratégico no se debe dar de forma autónoma, sino que forma parte esencial de este y debe permanecer en interrelación con el resto de los demás elementos; no debe darse de forma aislada al final de un proceso, sino que debe ser continuo, sistemático y comparativo, propiciando que puedan ser rectificadas los desaciertos a tiempo; por lo que la evaluación del procedimiento de la estrategia se ejecuta a partir de la tipificación de guías, elementos cuantitativos y cualitativos, y además, se precisa para su ejecución la implementación de un sistema de seguimiento de la información estratégica selecta, en el que son importantes los componentes calificadores del resultado del proceso de gestión y evaluación de la estrategia que se aplique; la calificación de los resultados estratégicos no solo se da al final sino, sino también en la integración de uno y otro de los elementos integrantes de la IES.

### **La dirección estratégica y la necesidad de su evaluación en las instituciones de educación superior**

El aporte al mejoramiento de la calidad de la educación superior no solo depende del modelo de gestión que se esté implementando sino también de la calidad de su gestión; por lo que es importante entender la diferencia entre calidad de la gestión y gestión de la calidad Martínez J. et al., (2017), proponen que la calidad de la gestión debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados; de ahí la importancia de desarrollar teórica y metodológicamente la calidad de la gestión de la Dirección Estratégica para el logro de un perfeccionamiento acelerado.

Una de las vías para mejorar la calidad de la dirección estratégica orientada a su mejoramiento e innovación, es a través de la evaluación de la gestión de los procesos que la integran de manera unívoca y luego triangulada, es decir, su proyección, distribución, ejecución y control, (enfaticando en que el control no debe verse al final, sino en cada uno de los momentos o partes del proceso y luego al final de nuevo) para que se desplieguen con calidad y sus resultados favorezcan prósperamente a la goce de las demandas internas y externas de la IES y del radio de acción social donde se encuentra enclavada (Carriazo et al., 2020).

En los últimos años, la Universidad Técnica de Babahoyo, se ha visto inmersa en un proceso de búsqueda de calidad en sus diferentes procesos académicos, de investigación y de vínculo con la sociedad. Se han realizado capacitaciones a directivos y docentes en general, se han aplicado estrategias de evaluación de los diferentes procesos que se ejecutan en la IES. Luego y tomando como punto de partida los referentes que se obtienen de las evaluaciones internas que se han realizado intrauniversidad, se han trazado planes de mejoras con acciones específicas en cada uno de los indicadores que se evalúan (Mayorga, 2018). Estas estrategias de dirección que se han aplicado, constituyen, las vías

para lograr la anhelada acreditación institucional. Entre esa planificación estratégica se encuentran los procesos de seguimiento y evaluación de las funciones sustantivas. Para desarrollar este proceso existen diversos enfoques en los paradigmas que se apliquen y técnicas para su realización.

Roque, L. (2017), indica que no existen investigaciones suficientes sobre la Dirección Estratégica, encontrando que las investigaciones realizadas alcanzan poca profundidad en el tema.

Las IES en Ecuador se encuentran en busca de nuevas estrategias que actualicen de forma novedosa la administración de recursos y la puesta en práctica de nuevas metodologías, que faciliten el logro de objetivos sustanciales, que le concedan un carácter renovado a las estrategias de dirección que se apliquen. Este fin requiere que se realice un trabajo coordinado entre las diferentes estructuras directivas.

Para el logro de estos fines se deben instaurar:

- Un plan de acción que posibilite involucrar a todos los actores claves para alcanzar ciertos términos de calidad;
- Se deben vincular acertadamente todas las funciones sustantivas de la IES.
- Las acciones que se proyecten en el plan de mejoras, luego de ser autoevaluadas las diferentes estructuras, deben sistematizar la interacción de todos los actores claves y poner en funcionamiento los recursos disponibles.

### **Conflictos que pueden afectar la calidad de los procesos de gestión estratégica universitaria.**

Gutiérrez et al., (2019), asevera que la gestión de los procesos universitarios posee ciertos inconvenientes que los resumen en:

- La gestión de tipo teórico-metodológico: los modelos actuales no explican suficientemente los procedimientos para lograr la implementación e integración de la estrategia y tienen carácter secuencial al separar artificialmente la formulación, la implementación y el control de la estrategia; es limitado el empleo de métodos prospectivos y se rompe la lógica de las fases que integran la planificación.
- Las acciones vinculadas con las condiciones para desarrollar los procesos estratégicos universitarios, poseen como predominio de una mirada hacia adentro con una deficiente visión de futuro; marcado pragmatismo y empirismo. Insuficiente conocimiento de la influencia del entorno.

**Metodología.**

El presente estudio se realizó en el período 2020-2021, a partir de la implementación de las políticas y la matriz de evaluación de los diferentes procesos que se desarrollan en la Universidad Técnica de Babahoyo. Se define la muestra conformada por el 100 % de los directivos de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, incluyendo los coordinadores académicos de carreras y los dos directores de escuelas.

Luego de diagnosticar el problema de investigación y realizar la verificación de las manifestaciones de la problemática dentro del proceso que se investiga, se establecieron las acciones a seguir para calificar cada uno de los procesos estratégicos en la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación.

Se establecieron una serie de capacitaciones para explicitar la estructura interna de los procedimientos que se aplicarían para dar cumplimiento al plan de mejoras elaborado en cada unidad académica y administrativa. Todas las dimensiones e indicadores propuestos forman parte de la matriz de evaluación que se aplica para realizar el proceso de evaluación estratégico de la IES.

Para el logro de los procesos que fueron proyectados en el plan de mejoras, se puntualizó en lo que se consideró pertinente a la gestión de los procesos académicos universitarios en la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación. Se ejecutó la consulta de instrumentos rectores o normativos del CACES, luego se hizo una revisión minuciosa de los estatutos y normativas internas de la IES que han sido fundadas a partir las políticas emanadas del Órgano Colegiado Superior de la UTB. Para tal efecto se ejecutó la evaluación de cómo se están proyectando la programación y la distribución de la misión y visión en cada una de las estructuras directivas de la facultad: Directivos docentes y administrativos de la Facultad, Direcciones de las escuelas que existen en la facultad y coordinaciones académicas de carreras.

**Resultados.**

Se analizaron los niveles de coordinación entre las diferentes escuelas y carreras de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, el alcance de los actores claves, validez de los procesos que se realizan y materiales directos para la realización de las acciones. La observación participativa a los colectivos docentes tuvo como objetivo evaluar la gestión de los procesos sustantivos y su integración con el trabajo metodológico. La aplicación de instrumentos a los docentes de la facultad, la entrevista semiestructurada a los que se desempeñaron como coordinadores de carreras, así como la entrevista a la decana y subdecano permitieron constatar el estado actual del objeto de la investigación.

Las reflexiones preliminares evidencian la importancia de evaluar la gestión de dichos procesos, respaldada desde la teoría y activada metodológicamente, de modo que certifique su perfeccionamiento incesante. La valoración que se haga de la misión y visión de los diferentes métodos que se apliquen, debe estar enfocado al cumplimiento cabal de las ocupaciones de cada estructura directiva en la IES, por lo que se sugiere que debe ser concebida como un sistema en la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, que tiene como punto de partida las relaciones de la universidad con el entorno en el que se desarrolla su interrelación, a través de las funciones sustantivas destinadas a este fin, estas aristas favorecen la elaboración de un adecuado plan de mejoras dentro del proceso evaluativo para elevar la calidad en la academia, la investigación y el vínculo con la sociedad.

Este proceso de evaluación de la gestión se enfoca en el equilibrio armónico entre todos los procesos que se planifican, por lo que es necesario reflexionar sobre dicha evaluación y la necesidad de proyectar determinados insumos que se transformarán paulatinamente en desarrollo institucional y permitirán conseguir efectos positivos en cada evaluación a las diferentes estructuras, y en la interrelación con otros procesos universitarios. Es preciso establecer, desde que se proyecte el proceso, qué y quiénes serán evaluados, socializar el fin con el que se realiza la evaluación, qué indagación se realizará, y cuáles serán las técnicas e instrumentales que se utilizarán. De igual modo se debe detallar quiénes serán los actores claves en cada estándar que se haya establecido con anterioridad en la matriz de evaluación.

### **Conclusiones.**

- La Dirección Estratégica es un elemento básico en todo proceso de evaluación que se desarrolle en una IES. Este estudio permitió valorar el nivel de organización de los diferentes procesos que integran la dirección estratégica en la Universidad Técnica de Babahoyo.
- Uno de los elementos caracterizadores de la dirección estratégica en la IES donde desarrollamos nuestro trabajo de investigación, es la puesta en práctica de los fundamentos de la calidad total. Esto implica que se deben poner en práctica procesos planificados, detallada en un Plan de Mejoras y que serán orientados en cada uno de los pasos metodológicos que se desarrollen para cumplir las tareas diseñadas; las cuales serán también fiscalizadas para garantizar la calidad en el cumplimiento. La aplicación de metodologías y recursos prospectivos de evaluación puede acrecentar este accionar.



### Referencias bibliográficas.

- Almuiñas J. & Galarza J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).
- Carriazo C., Pérez M., & Gaviria K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Universidad del Zulia. 25(Esp.3):87-95,
- Contreras E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* [en línea]. (35):152-181 en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- De la Merced, M. & Quiñones, M (2021). Aplicación de un Modelo de Gestión para Currículos Innovadores en una Institución de Educación Superior (IES). *Revista Electrónica INNOVA IUUV*, 1(1).
- Domínguez J. (2020). Dirección estratégica en la educación superior ecuatoriana: aproximación a los factores que favorecen y dificultan su aplicación. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. VII EE (4):1-23.
- García J., Duran S., Cardeño E., Prieto R., García E., Paz A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38(52):16-30
- González-Aportela, O., Batista-Mainegra, A., & Fernández-Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 11(2):105-134.
- Gutiérrez T., Rivera S., Robaina R. & Mijares L. (2019). Gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1).
- Huerta-Riveros P., Gaete-Feres H. & Pedraja-Rejas L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*. 31(2):253-266.
- Mayorga M. & Llagua V. (2018). La Evaluación del Sistema del Control Interno como Soporte Estratégico en la Gestión de Objetivos en las Finanzas Populares del Ecuador. *Apuntes Contables*, (21).

- Martínez J., Tobón S., & Romero A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa* (México, DF), 17(73):79-96.
- Roque L. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(3):319-339.
- Silva-Sánchez M., Gutiérrez-Hinestroza M., Iturralde S. (2020). Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Venezuela. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*. VII(2):1-9.
- Valle A., Proaño T., & Cruz M. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18:304-324.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alfa Publicaciones**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alfa Publicaciones**.



#### Indexaciones

