



Universitat de Lleida

## Planificación estratégica integral para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora

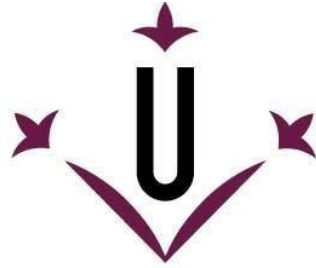
Verónica Freire Andrade

<http://hdl.handle.net/10803/676003>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**Universitat de Lleida**

## **TESIS DOCTORAL**

**Planificación estratégica integral para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora.**

**Verónica Freire Andrade**

Memoria presentada para optar al grado de Doctora por la  
Universidad de Lleida

Programa de Doctorado de Derecho y Administración de Empresas

**Directora**

Dra. Paquita Sanvicén-Torné

**Tutor**

Dr. José Luis Gallizo

Lleida, septiembre 2022

## Índice General

### Tabla de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Índice General .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Índice de Tablas .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Índice de Figuras .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Índice de Siglas .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Resumen .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Abstract.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>Resum .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>Introducción General.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Capítulo I.....</b>  | <b>24</b> |
| 1.1. Justificación.....   | 24        |
| 1.2. Planteamiento del problema: .....  | 27        |
| 1.3. Preguntas de Investigación.....  | 29        |
| 1.4. Objetivos.....   | 30        |
| 1.4.1. Objetivo General .....   | 30        |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....   | 30        |
| 1.5. Hipótesis .....  | 31        |
| 1.5.1. Hipótesis Investigación.....   | 31        |
| 1.5.2. Hipótesis Alternativas .....   | 31        |
| <b>Capítulo II.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>2. Marco conceptual de la Planificación .....</b>  | <b>34</b> |
| 2.1. Los estudios sobre la administración en el marco de las Ciencias Sociales .....                          | 34        |
| 2.2. Planificación .....  | 36        |
| 2.2.1. Tipos de planeación .....  | 37        |
| 2.3. Planificación Estratégica.....   | 38        |
| 2.3.1 Síntesis de las interpretaciones de diferentes autores del concepto Planificación<br>Estratégica: ..... | 39        |
| 2.4. Estrategia .....   | 40        |
| 2.5. Diferencias entre Planificación Estratégica (PE) y Estrategia (E).....                                   | 41        |
| 2.6. Importancia de la Planificación Estratégica.....   | 42        |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.7.   | Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica .....   | 44 |
| 2.7.1.   | Etapa 1 Formulación de la Estrategia .....   | 45 |
| 2.7.2.   | Etapa 2 Ejecución .....  | 45 |
| 2.7.3.   | Etapa 3 Seguimiento.....   | 46 |
| 2.8.   | Componentes Generales del Plan Estratégico .....   | 46 |
| 2.9.   | Herramientas de Planificación Estratégica.....   | 47 |
| <b>CAPITULO III.....</b>   | <b>50</b>  |    |
| <b>3. La Planificación Estratégica en las Universidades Del Ecuador: Contexto y Estado del Arte.....</b> | <b>50</b>  |    |
| 3.1.   | Contextualización.....   | 50 |
| 3.1.1.   | La Planificación Estratégica en las Universidades Ecuatorianas.....  | 50 |
| 3.1.2.   | Normativa Nacional y Planificación Estratégica (PE) de la Universidad Ecuatoriana.....                                     | 51 |
| 3.1.3  | Procesos de Evaluación y Acreditación y la Planificación Estratégica (PE) en Las Universidades del Ecuador 2008-2021 ..... | 53 |
| 3.2  | La Planificación Estratégica en Universidades en otros contextos .....   | 55 |
| 3.2.1  | España .....   | 56 |
| 3.2.2.   | Estados Unidos .....   | 59 |
| 3.2.3.   | América Latina en general .....  | 59 |
| 3.3.   | Algunos ejemplos de países de Latinoamérica .....  | 62 |
| 3.4.   | Síntesis de las Problemáticas Identificadas por los Diferentes Autores de diferentes países estudiados. ....               | 69 |
| 3.5.   | La PE en las Universidades del Ecuador como objeto de investigación científica. ....                                       | 71 |
| 3.6.   | Síntesis.....  | 74 |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>75</b>  |    |
| <b>4. Diseño de la investigación y marco metodológico .....</b>  | <b>75</b>  |    |
|  | Introducción.....  | 75 |
| 4.1.   | Planteamiento del Problema .....   | 75 |
| 4.2.   | Justificación de Uso del Método Mixto MM.....  | 78 |
| 4. 3.  | Marco De Estudio .....   | 81 |
| 4.3.1.   | Delimitación o Marco de Análisis .....   | 81 |
| 4.3.2  | Delimitación Temporal de la Investigación .....  | 86 |
| 4.4.   | Proceso Metodológico de la Recolección de Datos.....   | 88 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4.1 Peso y Secuencia.....  | 88         |
| 4.4.2 Recolección de Datos Primera Fase (Datos Cualitativos) .....   | 90         |
| 4.4.3 Recolección de Datos Segunda Fase (Datos Cuantitativos) .....  | 94         |
| 4.4.4. Encuesta .....  | 96         |
| <b>CAPITULO V .....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>5. Análisis de los datos y resultados .....</b>   | <b>99</b>  |
| Introducción.....  | 99         |
| 5.1. Análisis de Datos Cualitativos (Primera Fase) .....   | 100        |
| 5.1.1. Planes Estratégicos .....   | 100        |
| 5.2. Análisis de Datos Cuantitativos (Segunda Fase) .....  | 104        |
| 5.2.1. Planes Estratégicos .....   | 104        |
| 5.2.2. Encuesta datos informativos de las IES obtenidos de la encuesta .....   | 116        |
| 5.2.2.9. Elemento de mejora / Comprobación de la Hipótesis.....  | 155        |
| 5.3. Relación de los componentes modelo UP con el BSC y UP con EFQM.....   | 160        |
| 5.3.1. Relación Cualitativa UP-BSC.....  | 161        |
| 5.3.2. Relación CUALITATIVA UP-EFQM.....   | 167        |
| 5.3.3. Relación Cuantitativa modelo UP con el BSC y UP con EFQM.....   | 175        |
| <b>Capítulo VI .....</b>   | <b>184</b> |
| <b>6. Propuesta Teórica Metodológica para mejorar el proceso de Planificar en las UP del Ecuador.....</b>  | <b>184</b> |
| Introducción.....  | 184        |
| 6.1. Desarrollo Descriptivo de las Herramientas BSC Y EFQM .....   | 186        |
| 6.1. Balance Scorecard .....   | 186        |
| 6.1.2. Modelo de Calidad EFQM .....  | 196        |
| 6.2. Investigaciones sobre la Utilización del BSC Y EFQM.....  | 201        |
| 6.2.1. El BSC en las Universidades .....   | 201        |
| 6.2.2. Modelo EFQM en las Universidades .....  | 205        |
| 6.3. Experiencias de la Implementación de la Sinergia BSC-EFQM en Universidades a nivel Internacional. ....  | 209        |
| 6.4. La Relación y Beneficios del Modelo EFQM en la Planificación Estratégica Universitaria desde una Experiencia de Acreditación en el 2021 ..... | 211        |
| 6.5. Propuesta Metodológica en Base a los Modelos EFQM y BSC.....  | 213        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.5.1. Análisis para la Integración de EFQM-BSC.....   | 213        |
| 6.6. Propuesta Metodológica Basada en la Integración de los Modelos EFQM Y BSC..                         | 222        |
| 6.6.1. Fase Formulación.....   | 223        |
| 6.6.2 Fase De Ejecución .....  | 225        |
| 6.6.3 Fase De Seguimiento .....  | 226        |
| <b>Capítulo VII .....</b>  | <b>229</b> |
| <b>7. Conclusiones .....</b>   | <b>229</b> |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>241</b> |
| ANEXO1 Medios técnicos usados para la revisión bibliográfica .....                                       | 248        |
| ANEXO 2. Encuesta sobre la Planificación Estratégica de las universidades particulares del Ecuador ..... | 248        |

## Índice de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1</b> Cálculo de Variable <i>Ha1</i> .....  | 32  |
| <b>Tabla 2</b> Variables <i>Ha2</i> .....  | 32  |
| <b>Tabla 3</b> Cálculo de Variables <i>Ha2</i> .....   | 32  |
| <b>Tabla 4</b> Cálculo de la variable <i>Ha3</i> .....   | 33  |
| <b>Tabla 5.</b> Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) .....                               | 34  |
| <b>Tabla 6.</b> Importancia de la PE por autores .....   | 43  |
| <b>Tabla 7.</b> Etapas del proceso de planificación estratégica por autores .....                                  | 44  |
| <b>Tabla 8.</b> Listado general de herramientas para PE .....  | 47  |
| <b>Tabla 9.</b> Listado de otras herramientas de otros autores .....   | 49  |
| <b>Tabla 10.</b> Resumen de problemáticas identificadas en la PE por los autores de los países<br>estudiados. .... | 69  |
| <b>Tabla 11</b> Listado de Universidades Particulares Autofinanciadas .....  | 84  |
| <b>Tabla 12.</b> Listado de Universidades Particulares Cofinanciadas .....   | 85  |
| <b>Tabla 13.</b> Distribución de la matrícula de Tercer Nivel por Sostenimiento .....                              | 85  |
| <b>Tabla 14.</b> Periodos de Vigencia de los Planes Estratégicos en la Universidades Particulares<br>.....         | 87  |
| <b>Tabla 15.</b> Categorías y códigos .....  | 92  |
| <b>Tabla 16.</b> Listado y definición de componentes por categorías .....  | 100 |
| <b>Tabla 17.</b> % de Representatividad de cada universidad por Código .....                                       | 106 |
| <b>Tabla 18.</b> % de Representatividad de cada universidad por Código .....                                       | 108 |
| <b>Tabla 19.</b> % de Representatividad de cada universidad por Código .....                                       | 109 |
| <b>Tabla 20.</b> Cargo que ocupan los directivos por género .....  | 117 |
| <b>Tabla 21.</b> Años de trabajo en el cargo .....   | 118 |
| <b>Tabla 22.</b> Listado palabra priorizadas por % de frecuencia. Motivos de la implementación<br>.....            | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 23.</b> % de Motivos de Implementación de la PE .....  | 120 |
| <b>Tabla 24.</b> Listado de palabra priorizadas por % de frecuencia. Beneficios de la implementación.....   | 121 |
| <b>Tabla 25.</b> % de Beneficios de Implementación de la PE .....   | 122 |
| <b>Tabla 26.</b> Respuestas textuales pregunta Mencione los principales BENEFICIOS que han obtenido su Universidad con la implementación de la planificación..... | 123 |
| <b>Tabla 27.</b> Liderazgo en la Formulación de Plan Estratégico.....   | 124 |
| <b>Tabla 28.</b> % de Problemas de Implementación de la PE .....  | 126 |
| <b>Tabla 29.</b> Total, de respuestas textuales pregunta 11 .....   | 128 |
| <b>Tabla 30.</b> % de preferencia de innovación a la metodología de PE .....  | 129 |
| <b>Tabla 31.</b> % de opiniones de cambios o mejoras .....  | 130 |
| <b>Tabla 32.</b> Correlación de preguntas de Problemas / mejoras cambios .....  | 130 |
| <b>Tabla 33.</b> Correlación de preguntas de Problemas / mejoras cambios .....  | 132 |
| <b>Tabla 34.</b> Resultados de hipótesis <i>Ha1</i> .....   | 133 |
| <b>Tabla 35</b> Grado de satisfacción de Directivos Universitarios frente a la PE .....   | 133 |
| <b>Tabla 36.</b> % de conocimiento de métodos/metodologías para planificar.....   | 137 |
| <b>Tabla 37.</b> % de Metodologías conocidas vs metodología que conoce el directivo.....  | 138 |
| <b>Tabla 38.</b> Número de universidades que usan el componente Autoevaluación solo o combinado con otros componentes.....  | 140 |
| <b>Tabla 39.</b> Respuestas textuales pregunta ¿Qué método o metodología utiliza usted para la autoevaluación? .....  | 141 |
| <b>Tabla 40.</b> Compatibilidad cuantitativa Componente Autoevaluación .....  | 142 |
| <b>Tabla 41.</b> % de Universidades con metodología para la ejecución .....   | 143 |
| <b>Tabla 42.</b> % de uso de metodologías para ejecutar el plan .....   | 143 |
| <b>Tabla 43.</b> Respuestas textuales pregunta 13 .....   | 144 |
| <b>Tabla 44.</b> % de directivos que disponen de metodología para el seguimiento .....  | 145 |
| <b>Tabla 45.</b> Metodologías para realizar el seguimiento .....  | 147 |
| <b>Tabla 46.</b> % de mecanismos para seguimiento al plan .....   | 147 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 47.</b> Importancia de seguimiento: Visión, Misión, Indicadores, Objetivos tácticos y Estrategias ..... | 148 |
| <b>Tabla 48.</b> % de ejecución del presupuesto asignado al PE .....   | 149 |
| <b>Tabla 49.</b> Cálculo de las Variables.....   | 155 |
| <b>Tabla 50.</b> % de directivos que conocen y no conocen el modelo EFQM.....                                    | 157 |
| <b>Tabla 51.</b> % de conocimiento de metodologías para PE .....   | 157 |
| <b>Tabla 52.</b> % de Directivos que consideran y no consideran innovar la metodología PE ....                   | 158 |
| <b>Tabla 53.</b> % de Directivos que miden el impacto de la PE .....   | 158 |
| <b>Tabla 54.</b> ¿A través de qué mide el impacto? .....   | 159 |
| <b>Tabla 55.</b> Cálculo de las Variables.....   | 175 |
| <b>Tabla 56.</b> Ejemplo del Porcentaje de presencia del BSC y del EFQM en el Modelo UP ....                     | 177 |
| <b>Tabla 57.</b> Valores de Y, X <sub>1</sub> y X <sub>2</sub> para cada universidad .....                       | 178 |
| <b>Tabla 58.</b> Análisis de Varianza X <sub>1</sub> .....   | 179 |
| <b>Tabla 59.</b> Estadísticas de la regresión X <sub>1</sub> .....   | 179 |
| <b>Tabla 60.</b> Análisis de Varianza X <sub>2</sub> .....   | 181 |
| <b>Tabla 61.</b> Estadísticas de la regresión X <sub>2</sub> .....   | 181 |
| <b>Tabla 62.</b> Análisis de Varianza X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> .....                                      | 183 |
| <b>Tabla 63.</b> Resumen de la evolución del BSC .....   | 186 |
| <b>Tabla 64.</b> Proceso de construcción de la Visión (tres pasos) .....   | 189 |
| <b>Tabla 65.</b> Bloques, Criterios, Subapartados .....  | 198 |
| <b>Tabla 66.</b> Bloque Resultados .....   | 199 |
| <b>Tabla 67.</b> Análisis comparativo de BSC Y EFQM.....   | 214 |

## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1.</b> Postura de H. Fayol vs F Taylor con respecto a la Planificación .....                           | 35  |
| <b>Figura 2.</b> Concepto de Planificación Estratégica.....  | 39  |
| <b>Figura 3.</b> Referente Diseño Metodológico general de PE utilizado en las universidades de Brasil 2001 ..... | 65  |
| <b>Figura 4.</b> Esquema general del planteamiento del problema .....  | 76  |
| <b>Figura 5.</b> Ubicación geográfica de las universidades por su régimen del Ecuador.....                       | 82  |
| <b>Figura 6.</b> Concentración de Universidades Particulares por ubicación geográfica.....                       | 82  |
| <b>Figura 7.</b> Porcentaje de universidades ecuatorianas por su Régimen .....                                   | 83  |
| <b>Figura 8.</b> Tipos de diseños para la recolección de datos.....  | 89  |
| <b>Figura 9.</b> Esquema de recolección de datos .....   | 90  |
| <b>Figura 10.</b> Salida de pantalla de códigos Fase Formulación .....   | 95  |
| <b>Figura 11.</b> Salida de pantalla de códigos Fase Ejecución .....   | 96  |
| <b>Figura 12.</b> Salida de pantalla de códigos Fase Seguimiento .....   | 96  |
| <b>Figura 13.</b> Planes Estratégicos ingresados en el software ATLAS ti. 9 .....                                | 104 |
| <b>Figura 14.</b> Componentes similares de los PE .....  | 110 |
| <b>Figura 15.</b> Componentes diferentes de los PE.....  | 110 |
| <b>Figura 16.</b> Componentes similares Fase Ejecución.....  | 111 |
| <b>Figura 17.</b> Componentes Diferentes Fase Ejecución.....   | 112 |
| <b>Figura 18.</b> Componentes diferentes Fase de Seguimiento.....  | 114 |
| <b>Figura 19.</b> Porcentaje de universidades participantes en la encuesta .....                                 | 116 |
| <b>Figura 20.</b> % uso por diseño metodológico para PE.....   | 136 |
| <b>Figura 21.</b> Esquema de la metodología actual del proceso de planificación .....                            | 151 |
| <b>Figura 22.</b> Esquema Fase Formulación .....   | 152 |
| <b>Figura 23.</b> Esquema Fase Ejecución.....  | 153 |
| <b>Figura 24.</b> Esquema Fase Seguimiento .....   | 154 |
| <b>Figura 25.</b> Relación de los componentes UP- BSC .....  | 162 |
| <b>Figura 26.</b> Relación de los componentes UP- EFQM.....  | 168 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 27.</b> Variable X 1 Gráfico de los residuales .....  | 180 |
| <b>Figura 28.</b> Variable X <sub>1</sub> curva de regresión ajustada .....                                       | 180 |
| <b>Figura 29.</b> Variable X <sub>2</sub> gráfico de los residuales .....   | 182 |
| <b>Figura 30.</b> Variable X <sub>2</sub> curva de regresión ajustada .....                                       | 182 |
| <b>Figura 31.</b> Elementos Básicos del BSC.....  | 188 |
| <b>Figura 32.</b> Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.....   | 192 |
| <b>Figura 33.</b> Modelo EFQM versión 2020.....   | 197 |
| <b>Figura 34.</b> Matriz REDER 2013 .....   | 199 |
| <b>Figura 35.</b> Esquema REDER 2020.....   | 200 |
| <b>Figura 36.</b> Componentes del modelo BSC .....  | 215 |
| <b>Figura 37.</b> Componentes del modelo EFQM.....  | 216 |
| <b>Figura 38.</b> Relación entre los componentes BSC y componentes EFQM.....                                      | 217 |
| <b>Figura 39.</b> Flujo del Proceso de Planificación Estratégica Sinergia EFQM-BSC (ver en siguiente página)..... | 226 |

## Índice de Siglas

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>ATLAS ti</b> | <b>Programa informático análisis de datos cualitativos</b>                                       |
| <b>BSC</b>      | <i>Balance Score Card</i>  |
| <b>CACES</b>    | <i>Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior</i>                              |
| <b>CEAACES</b>  | <i>Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior</i> |
| <b>CES</b>      | <i>Consejo de Educación Superior</i>   |
| <b>CINE</b>     | <i>Clasificación Internacional Normalizada de la Educación</i>                                   |
| <b>CONEAU</b>   | <i>Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria</i>                              |
| <b>COVID-19</b> | <i>Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2.</i>                   |
| <b>CRES</b>     | <i>Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe</i>                  |
| <b>DEXPLOS</b>  | <i>Diseño Exploratorio Secuencial</i>  |
| <b>EEES</b>     | <i>Espacio Europeo de Educación Superior</i>   |
| <b>EFQM</b>     | <i>Europea Foundation Quality Management</i>   |
| <b>EUSURVEY</b> | <i>Plataforma web para crear encuestas</i>   |
| <b>FODA</b>     | <i>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas</i>  |
| <b>IES</b>      | <i>Instituciones de Educación Superior</i>   |
| <b>IESALC</b>   | <i>Educación Superior en América Latina y el Caribe</i>  |
| <b>INEC</b>     | <i>Instituto Nacional de Estadística y Censos</i>  |
| <b>LOES</b>     | <i>Ley Orgánica de Educación Superior</i>  |
| <b>LOSEP</b>    | <i>Ley Orgánica del Servicio Público</i>   |
| <b>MM</b>       | <i>Método Mixto</i>  |
| <b>ODS</b>      | <i>Objetivo de Desarrollo Sostenible</i>   |
| <b>OE</b>       | <i>Objetivo específico</i>   |
| <b>PE</b>       | <i>Planificación Estratégica</i>   |
| <b>PEDI</b>     | <i>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional</i>  |
| <b>POA</b>      | <i>Plan Operativo Anual</i>  |
| <b>UNESCO</b>   | <i>Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura</i>            |
| <b>UP</b>       | <i>Universidades Particulares</i>  |

## Resumen

La planificación estratégica (PE) es un proceso de vital importancia para la gestión en el sector público y privado, también para las instituciones universitarias de todo el mundo. Este estudio profundiza en los diseños y procesos llevados a cabo en las universidades particulares de El Ecuador. A partir de los antecedentes históricos y normativos respecto a la planificación estratégica de sus universidades, y de acuerdo al contexto en el que se ha venido desarrollando, la PE en estas instituciones es un proceso normativizado, de alta importancia local e internacional.

En esta investigación, se analiza el proceso de PE de 26 universidades particulares de Ecuador que llevaron a cabo sus planes estratégicos durante el periodo 2016-2021. El análisis muestra sus características, particularidades y elementos de mejora. El objetivo de la presente investigación es desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados. Los datos encontrados revelan la posibilidad de desarrollar una propuesta teórica y metodológica sobre la base de modelos EFQM y BSC. La aplicabilidad de la sinergia BSC-EFQM como un diseño metodológico para realizar planificación estratégica universitaria.

Para la realización de este estudio se empleó el método mixto MM (cuantitativo y cualitativo). A través de un estudio exploratorio secuencial, se desarrolló la recolección y análisis de datos cualitativos para explorar en profundidad el objeto de estudio, y secuencialmente aplicar la recolección y análisis de datos cuantitativos, y finalmente realizar una interpretación total de los resultados obtenidos.

La estructura de la tesis se encuentra conformada por 7 capítulos: El primer capítulo contiene la motivación y la oportunidad de llevar a cabo esta investigación. El capítulo dos abarca el marco conceptual de la planificación estratégica. El capítulo tres engloba el análisis de la Planificación Estratégica en las universidades del Ecuador, su normatividad y una revisión de la literatura en el contexto de países como Brasil, Cuba, Colombia, Chile,

España y en una universidad de Estados Unidos. El capítulo cuatro presenta el diseño de la investigación y el marco metodológico. El capítulo quinto, aborda el análisis de datos y resultados desde el enfoque mixto. El capítulo sexto recoge la propuesta que responde al objetivo general, preguntas e hipótesis de investigación de esta tesis. El séptimo y último capítulo contiene las conclusiones que responden al objetivo general y a los específicos. La investigación se cierra con las referencias bibliográficas y los anexos.

Palabras claves: Planificación Estratégica (PE), Universidades particulares, Ecuador, mejora en PE, Modelo EFQM, BSC o CMI, metodología mixta

## Abstract

Strategic planning (SP) is a process of vital importance for management in the public and private sectors, as well as for university institutions around the world. This study delves into the designs and processes carried out in private universities in Ecuador. Based on the historical and regulatory background regarding the strategic planning of their universities. According to the context in which it has been developing, SP in these institutions is a standardized process of high local and international importance.

In this research, the SP processes of 26 private universities in Ecuador that carried out their strategic plans during the 2016 –2021 period are analysed. The analysis shows its characteristics, peculiarities, and elements for improvement. The objective of this research is to develop a theoretical and methodological proposal based on internationally recognized models, to be applied in the planning process of private universities in Ecuador to improve their management and results. The data found reveals the possibility of developing a theoretical and methodological proposal based on EFQM and BSC models. The applicability of the BSC-EFQM synergy as a methodological design to carry out strategic university planning.

To carry out this study, the MM mixed method (quantitative and qualitative) was used. Through a sequential exploratory study, the collection and analysis of qualitative data were developed to explore in depth the object of study, consecutively apply the collection and analysis of quantitative data, and finally make a total interpretation of the results obtained.

The structure of the thesis is made up of 7 chapters: The first chapter contains the motivation and the opportunity to carry out this research. Chapter two covers the conceptual framework of strategic planning. Chapter three encompasses the analysis of Strategic Planning in the universities of Ecuador; its regulations; and a review of the literature in the context of countries such as Brazil, Cuba, Colombia, Chile, Spain, and the United States. Chapter four presents the research design and methodological framework. The fifth chapter

deals with the analysis of data and results from the mixed approach. The sixth chapter contains the proposal that responds to the general objective, questions, and research hypotheses of this thesis. The seventh and last chapter contains the conclusions that respond to the general and specific objectives. The investigation closes with the bibliographical references and the annexes.

Keywords: Strategic Planning (SP), Private Universities, Ecuador, improvement in SP, EFQM Model, BSC or CMI, mixed methodology.



## Resum

La planificació estratègica (PE) és un procés de vital importància per a la gestió en el sector públic i privat, també per a les institucions universitàries de tot el món. Aquest estudi aprofundeix en els dissenys i processos que es duen a terme en les universitats particulars de l'Equador. A partir dels antecedents històrics i normatius pel que fa a la planificació estratègica a les seues universitats -i d'acord amb el context en el qual s'han anat desenvolupant- la PE en aquestes institucions és un procés normativitzat de gran importància local i internacional.

En aquesta investigació, s'analitza el procés de PE de 26 universitats particulars de l'Equador que van desenvolupar els seus plans estratègics en el període 2016-2021. L'anàlisi en mostra les característiques, particularitats i elements de millora. L'objectiu d'aquesta investigació és desenvolupar una proposta teòrica i metodològica, en base a models reconeguts internacionalment, perquè pugui ser aplicada en el procés de planificació de les universitats particulars de l'Equador i permeti millorar-ne la gestió i els resultats. Les dades resultants evidencien la possibilitat de desenvolupar una proposta teòrica i metodològica sobre la base de models EFQM i BSC i l'aplicabilitat de la sinèrgia BSCE-FQM com a disseny metodològic per realitzar la planificació estratègica universitària.

Per dur a terme aquesta investigació s'ha utilitzat el mètode mixt MM (quantitatiu i qualitatiu). Per mitjà d'un estudi exploratori seqüencial, s'ha dut a terme la recollida i l'anàlisi de dades qualitatives per explorar en profunditat l'objecte d'estudi i, seqüencialment, aplicar la recollida i anàlisi de dades quantitatives, per a, finalment, elaborar la interpretació total dels resultats obtinguts.

L'estructura de la tesis es conforma en 7 capítols: el primer explica la motivació i l'oportunitat de dur a terme la investigació. El segon abasta el marc conceptual de la PE. El tercer incorpora l'anàlisi de la PE en les universitats de l'Equador, la seua normativa i una revisió de la literatura específica en el context de països com Brasil, Cuba, Colòmbia, Xile, Espanya i una universitat d'Estats Units. El capítol quart presenta el disseny de la

investigació i el marc metodològic. El capítol cinquè aborda l'anàlisi de dades i resultats de l'enfocament mixt. El capítol sisè recull la proposta que respon a l'objectiu general i a les preguntes i hipòtesis d'investigació. El setè i darrer capítol exposa les conclusions que responen a l'objectiu general i als específics. La investigació es tanca amb les referències bibliogràfiques i els annexos.

Paraules clau: Planificació Estratègica (PE), Universitats Particulars, Equador, millora en PE, model EFQM, BSC o CMI, metodologia mixta

## *DEDICATORIA*

*Este trabajo dedico con todo mi amor a Naomi mi amada hija e incondicional  
compañera en subir y culminar esta cima.*

## *Agradecimiento*

*Agradezco de rodillas a Dios por todo y, por tanto*

*Gracias, Gracias, Gracias*

*“For God” ha sido mi clave para este trabajo.*

*Agradezco a mi familia por su apoyo, mi esposo y mi hijo Dax.*

*Mi inmensa gratitud a un ser maravilloso, gran profesional la mejor directora de mi mundo Dra. Paquita Sanvicén-Torné. Gracias por no soltarme y dirigirme de inicio a fin, la llevo en mi corazón.*

*Dr. José Luis Gallizo mi tutor, muchas gracias por dejar la semilla del doctorado de ULLEIDA en Ecuador. Y por supuesto gracias al Dr. Fidel Molina que siempre estuvo presto para darnos sus valiosas orientaciones, y además a los docentes de la ULLEIDA.*

*Gracias a César Esquetini por su incondicional apoyo en el desarrollo de este trabajo. Agradecida con amigos que con su aporte me apoyaron a lograr esta linda meta. Vero, Anabelle, Cory y Byron.*

## Introducción General

Uno de los principales procesos que tiene lugar en las instituciones de la Educación Superior es la Planificación Estratégica como camino para su desarrollo y logro de sus objetivos. La Planificación Estratégica universitaria tiene la concepción de integrar en un todo el accionar de la universidad a través de cuatro importantes ámbitos académicos y administrativos como son: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión. Esta integración permite visualizar el alcance o el radio de acción que tendrá la institución en cada uno de ellos.

A nivel internacional, el Espacio Europeo de Educación Superior evidencia que es uno de los ejes de gran importancia para las universidades españolas al momento de desarrollar sus planes. También la importancia de la Planificación Estratégica (PE) se recoge en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se señala “La planificación es un medio de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y su papel queda claramente establecido en la resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas “Transformar nuestro mundo” (ONU, 2018, pág. 12).

El ODS 4 “Educación de Calidad” es el objetivo al que pertenece el sistema de educación superior que es el campo de acción para esta tesis. En el ámbito de Latinoamérica y el Caribe, la CEPAL apoya la implementación de la agenda y de los 17 objetivos a través de los sistemas de planificación nacional y territorial, es por ello que las universidades deben alinear sus planes estratégicos al plan nacional y territorial.

Finalmente, otra entidad que destaca la importancia de la planificación estratégica es la Red Telescopi, que es una organización que tiene como objetivo premiar las mejores prácticas de planificación universitaria en América Latina y el Caribe.

A nivel nacional, es decir, en el Ecuador la trascendencia de la Planificación Estratégica (PE) queda constatada en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, dentro de

los procesos de evaluación y acreditación de universidades y en la Agenda 2035 de la Educación Superior del Ecuador.

Bajo el proceso de Planificación Estratégica Universitaria, bajo el marco de los procesos de evaluación y acreditación de las universidades vividos en el Ecuador desde el 2009 y el último en octubre 2019, está contemplado en el Estándar<sup>1</sup> Planificación Estratégica y Operativa que señala “La institución cuenta con planificación estratégica y operativa institucional pertinente, que orienta la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales” (CACES, 2019, pág. 72). Este estándar examina que las universidades dispongan de la Planificación Estratégica y Operativa, lo que da cuenta de la importancia y relevancia que el Estado le da a este tema.

Por lo antes expuesto, es un hecho que contar con una Planificación Estratégica definida para ejercerla a corto o medio plazo, convierte a una universidad en una institución alineada con las exigencias de planificación nacionales e internacionales.

Aún con todo ello, sin embargo, es oportuno investigar la situación, ya que una vez que las universidades ecuatorianas ejecutaron los planes de mejora y de fortalecimiento durante el año 2016, era pertinente realizar una investigación con respecto a las prácticas de planificación en las universidades particulares que muestre las dificultades que existen en el momento de planificar en una universidad, o en caso contrario demuestre los factores de éxito en este proceso hasta el año 2021.

Una investigación que analice, la trayectoria del proceso de planeamiento en las Universidades Particulares (UP) desde el 2016 hasta el 2021, el desenvolvimiento mismo del proceso, en cuanto a personas involucradas y de aquellas que lideran el proceso, método/metodologías usadas y logros o desafíos que ha generado la planificación en las universidades.

---

<sup>1</sup> “Estándar expresa la meta deseada que debe haber sido conseguida por la IES y sobre la cual se evaluará la institución. Los estándares son de carácter cualitativo y cuantitativo”. (CACES, 2019, pág. 23)

En ese marco de planteamiento la realización de la presente investigación persigue alcanzar un objetivo general y nueve objetivos específicos.

La consecución de los objetivos específicos y obviamente de sus correspondientes preguntas de investigación permitirán llevar a cabo el Objetivo General que es *Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados.*

Cabe señalar que se proponen mejoras a la metodología del proceso de planificación y no del rendimiento económico, ya que la legislación del país declara a las universidades ecuatorianas como instituciones sin fines de lucro.

De manera expresa, a lo largo de la investigación no se identifican nombres de las universidades en todo el proceso de resultados de esta investigación, en razón de que no se busca hacer una evaluación, ni ranking entre las universidades. Igualmente, se ha tomado en consideración los aspectos relativos a la protección de datos, por lo cual no aparecen nombres ni referencias que pudieran identificar a las universidades, ni a las personas que respondieron la encuesta. Lo que si se presenta es el listado de universidades participantes en este estudio.

El contenido de la presente tesis está integrado por siete capítulos y un apartado de referencias:

En el Capítulo Uno se incluye la justificación que contiene la motivación y la oportunidad de llevar a cabo esta investigación, planteamiento del problema, preguntas de investigación que permiten especificar y orientar la investigación, objetivo general y objetivos específicos.

En el Capítulo Dos se aborda el marco conceptual de la planificación estratégica, desde la perspectiva de la administración en el marco de las Ciencias Sociales. Se abordan los conceptos clave Planificación y Estrategia, para con ello pasar al análisis específico de

Planificación Estratégica (PE) es decir, su conceptualización teórica, su importancia, etapas del proceso, componentes y herramientas que apoyan el proceso.

En el Capítulo Tres se presenta el contexto de la planificación estratégica universitaria en el Ecuador, su normativa y la obligatoriedad de disponer de un Plan Estratégico desde la perspectiva del proceso de evaluación y acreditación nacional. También abarca investigaciones de la PE en las universidades del Ecuador y en otros contextos geográficos escritas en el periodo comprendido del 2004 hasta el 2020.

El Capítulo Cuatro contiene la Metodología de investigación. En él se explica el diseño de la investigación y el marco de estudio. Se presenta de forma esquemática el planteamiento del problema que contiene el objetivo general y objetivos específicos, y sus correspondientes preguntas de investigación. Se justifica el uso del método mixto de donde se desprende el diseño de la investigación. Para la utilización de esta metodología se ha tomado como referente el método mixto que “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 565). El capítulo contiene también un apartado del marco de estudio que delimita la investigación de forma geográfica y temporal. El capítulo finaliza con el proceso metodológico de la recolección de datos que se realiza bajo el Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), siguiendo el cual primero se recolectan los datos cualitativos y después los datos cuantitativos para interpretarlos posteriormente.

El Capítulo cinco presenta el análisis de los resultados de la investigación que se encuentra en relación al objetivo general y a los objetivos específicos y a su vez con sus correspondientes preguntas de investigación. Incorpora, además, la comprobación o refutación de la hipótesis en aquellos objetivos que fue necesario la formulación de una hipótesis alternativa. El análisis de los resultados se muestra desde el enfoque mixto que muestra la correlación de los datos (Cualitativo-Cuantitativo).

El Capítulo seis contiene la propuesta teórica y metodológica para mejorar el proceso de planificar en las universidades particulares del Ecuador. El capítulo se inicia



explicando la base conceptual del modelo EFQM versión 2020 y BSC que son los modelos que se usaran para la formulación de la propuesta de esta investigación. Continúa mencionando las experiencias de la implementación de cada modelo en universidades, así como también de la sinergia BSC-EFQM en instituciones universitarias internacionales. Además, presenta la relación y beneficios que tiene la planificación estratégica desde una reciente acreditación con el modelo EFQM de una Universidad Particular local. El capítulo finaliza con la exposición de la propuesta teórica y metodológica, que se sustenta en todo el trabajo investigativo realizado para llegar a la comprobación de la hipótesis central de la tesis.

El Capítulo siete muestra las conclusiones en función del objetivo general los objetivos específicos y las preguntas de investigación planteados.

## Capítulo I

### 1.1. Justificación

En los últimos 10 años la implementación del proceso de planificación estratégica como una herramienta de gestión académico-administrativo en las universidades ecuatorianas ha sido implementada porque ha mejorado su calidad organizacional.

Por lo tanto, es un hecho que las universidades tanto públicas como particulares, por cumplimiento del proceso nacional de evaluación y acreditación, tienen un Plan Estratégico conocido como Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y sus correspondientes planes operativos anuales (POA). Estos planes abarcan las dimensiones: docencia, investigación, vinculación y gestión, por lo que al formular un plan estratégico intrínsecamente se privilegia los objetivos de dichas dimensiones, es decir la esencia de la institución.

Las universidades del Ecuador han creado estructuras orgánicas administrativas para la creación o definición de una unidad (dirección o departamento) de planificación estratégica, a su vez cuentan con normativa que regula el proceso y lógicamente la participación directiva y técnica de personal del área.

Debido a la importancia, tanto a nivel nacional como internacional, de la planificación como una herramienta de gestión en estas instituciones, nace el interés por investigar cómo las Universidades Particulares del país (a partir de aquí UP), han venido desarrollando el complejo proceso de planificar en estos centros educativos e identificar sus potencialidades y aspectos de mejora. En esta investigación se ha excluido a las universidades públicas ya que su gestión administrativa está sujeta a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General y al Presupuesto General del Estado, lo cual representa un sistema de gestión que funciona en estricto cumplimiento de estas normativas.

En este contexto, las universidades particulares del Ecuador han demostrado una evolución en el conocimiento y uso de la planificación en el quehacer cotidiano de sus instituciones. Sin embargo, en base a mi experiencia profesional obtenida en tres universidades particulares por un periodo próximo a 10 años y la última hace dos años atrás, he podido identificar problemáticas en el proceso de planificar en aras al interés que tiene, los cito a continuación por cada una de sus fases:

**Formulación:** esta fase es de gran trascendencia porque marca u orienta el trabajo al corto, mediano y largo plazo. Requiere de una mejora esencial. A lo largo de mi experiencia he podido identificar que, en el momento de autoevaluarse como institución, la autoevaluación se realizaba sobre el análisis de datos disponibles en su momento. Es decir: no se llevaba a cabo como un proceso riguroso, ni estructurado, y en consecuencia se desarrollaba una propuesta de plan que apuntaba de forma parcial a lo que en realidad requerían las universidades.

**Ejecución:** ejecutar es pasar de lo planificado a la acción. Esta fase es el nudo del proceso más complejo de desatar. Ello se debe a tres aspectos: por una parte, el director/jefe de cualquier área en el momento de formular el plan podría haber comprendido otro sentido o alcance de lo que debía hacer y no le es posible ejecutar; por otra parte, viví casos en los cuales se desconocía el cómo se debía hacer lo que se propuso y no lo hacía, y finalmente la mayoría (80%) de unidades planificaban la ejecución de sus actividades para fin de año. Este último aspecto tiene efectos colaterales como el hecho que al estar al final del año ya no les es posible ejecutar lo planificado o en su defecto, lo planificado se vuelve extemporáneo o realizar una ejecución parcial, escenarios en los cuales se vuelve difícil de realizar un correctivo a tiempo.

**Seguimiento:** A partir de mi experiencia profesional los proyectos que no tienen seguimiento no avanzan en su cumplimiento.

En el caso de un plan sucede lo mismo. En mi experiencia este proceso se ajustaba a documentar si una unidad estaba avanzando y en qué porcentaje de cumplimiento,

olvidándose de disponer de un seguimiento riguroso, permanente y estructurado válido para la toma de decisiones al instante y para el futuro. El seguimiento es la fase que termina y da inicio a un nuevo plan. Si el seguimiento no se lo realiza con un verdadero análisis que genere datos e impacto positivo, tanto para el área como la para institución, se convierten en un seguimiento de mero cumplimiento que no aporta a toda la consecución de objetivos estratégicos, misión, visión y propósito.

Así también lo señalan las autoras Ana María Barras y Nelly Gómez en un análisis comparativo por fases de la planificación estratégica entre universidades estatales y no estatales. En relación a la tercera etapa, implementación de la estrategia, las autoras presentan dos resultados importantes: las universidades tienen poco cumplimiento de lo que formularon, y, parcialmente cuentan con sistemas que les permita monitorear el avance de la estrategia. (Barra & Gómez, 2015)

Jaya afirma que “las instituciones universitarias deberían funcionar en un ámbito de creatividad, de innovación, de mirada hacia el futuro. Deberían como ya lo hemos señalado planificar estratégicamente, ejecutar con responsabilidad, hacer seguimiento y control, y evaluar, como proceso permanente y autorregulado”. (Jaya, Paola, & Caveda, 2017, pág. 144)

Otro aspecto que puedo rescatar de mi experiencia profesional es en cuanto al modelo o la metodología que usaban las universidades que he conocido para desarrollar su planificación. Todas ellas disponían de un modelo/metodología similar, la diferencia era que cada una la usaba de diferente manera y solo una de ellas incorporaba algún elemento de mejora. Existen otros modelos mejores y probados internacionalmente que complementan el proceso de planificación como son el BSC y EFMQ, por lo tanto, me planteo analizar estos otros modelos e identificar que aportaciones se puede dar a la metodología actualmente usada y aportar beneficios a las universidades.

El panorama basado en la experiencia y descrito anteriormente, si bien deja ver que hay un proceso de planificación en las estructuras organizativas de las UP, presenta también diversos elementos de mejora.

A partir de todo ello planteo llevar a cabo una investigación científica y profunda para refutar o corroborar esas primeras impresiones tomadas desde la práctica y plantear a la luz de la investigación y sus resultados la posibilidad de una propuesta de mejora innovadora en beneficio de todas las universidades particulares del país. De manera expresa quedan fuera de esta investigación las universidades públicas porque tienen un sistema de funcionamiento diferente al de las universidades particulares.

## **1.2. Planteamiento del problema:**

Para realizar el planteamiento del problema tomamos como base el marco teórico en cuanto a las etapas del proceso de planificación definido por los autores (Fred, 2003), (Thompson, 2012). Además, llevamos a cabo la revisión documental, es decir, los planes estratégicos de cada universidad vigentes desde 2016 hasta 2021 publicados en las correspondientes páginas webs institucionales. Así como también nos sirve como soporte de reflexión y análisis la propia experiencia profesional adquirida, sobre el objeto de estudio, la planificación estratégica en el contexto de las universidades particulares del Ecuador (UP). También se ha tomado como referencia artículos científicos concernientes al tema y que presentan las problemáticas o experiencias en el proceso de planificar en universidades de países como: Brasil, Colombia, Cuba y Chile, con el fin de conocer y contrastar el proceso de planificación. En el caso de Brasil por ser líder de la región de América del sur; Colombia por ser el país vecino más cercano y con el cual se comparten realidades similares; Cuba por ser un país de Centroamérica con realidades distintas por su forma de gobierno en las universidades, y Chile por ser uno de los países donde el proceso de aseguramiento de la calidad de la educación superior es uno de los más antiguos ya que es llevada a cabo desde finales de la década 90 (Cancino C, 2014).

Conforme a la normativa del 2014 existente en el sistema de educación superior del Ecuador, las universidades públicas y particulares a partir de la formulación de sus planes de mejora alinearon casi de forma absoluta el plan estratégico a los indicadores del modelo de evaluación. Ello se llevó a cabo en función de la *Guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior* promulgada por el Consejo de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), que contiene un aspecto importante para la formulación de los planes de mejora que trata de “relacionar los objetivos estratégicos con los indicadores del modelo de evaluación” (CEAACES, 2014, pág. 14).

Es a partir de aquí que la mayoría de los planes estratégicos han sido formulados y alineados a los indicadores de los modelos estatales de evaluación con fines de acreditación.

En consecuencia, el proceso de planificar tiene una dinámica compleja en la gestión universitaria. Pedro Julio Romero, autor de la tesis doctoral *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo-Ecuador*, una vez concluido su estudio recomienda:

“...se debe profundizar e implementar procesos y fases de la planificación, por lo que se propone generar un modelo de planificación estratégica en donde se recomienda: Establecer una estructura organizacional acorde con las demandas actuales en donde se establezcan niveles de planificación que fortalezcan todos los procesos académicos y administrativos de la institución de educación superior “ (Romero, 2017, pág. 169)

Bajo estas concepciones, el proceso de planificar en una institución de educación superior es un trabajo difícil: en el momento de desarrollar existe el riesgo de formular la estrategia futura de forma rápida y no consistente entre sus componentes; en la implementación se requiere de una cultura institucional de trabajo, que se encuentre apegado a lo planificado; por último el seguimiento y control es fundamental para verificar

avances, tropiezos o pérdida de vigencia de lo planificado, visualizar la proyección institucional y la relación de la PE con los procesos de evaluación y acreditación. Las investigaciones concernientes a estos temas se presentan más adelante en el apartado 3.1.

Todo ello evidencia la oportunidad e importancia de investigar la situación, es decir la trayectoria del proceso de planificación en las UP, el desarrollo mismo del proceso, en cuanto a personas involucradas y de aquellas que lideran el proceso, método/metodologías usadas y logros o desafíos que ha generado la planificación en las universidades.

Se espera como fruto del análisis poder generar una propuesta metodológica para planificar a través de herramientas que, por un lado, innoven la metodología actual, apoyen la alineación a los modelos estatales antes indicados, por otro asegure la consecución de su misión y visión, y en última instancia que contribuyan a mejorar la cultura de planificación.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

En relación a lo antes señalado y con el fin de orientar la investigación, se han planteado las siguientes preguntas:

1. ¿Es necesario diseñar una metodología basada en formulación, ejecución y seguimiento para una determinación más efectiva del proceso de la planificación estratégica universitaria en el Ecuador, incorporando elementos de EFQM y BSC?
2. ¿Por qué planifican las universidades particulares del Ecuador? ¿Para qué planifican?  
¿Quién/es lidera/n la planificación?
3. ¿Cuáles son las características (similitudes y diferencias) del proceso de PE en las universidades en su conjunto?
4. ¿Cuál es la opinión de los responsables de administrar planificación en las UP respecto a cambios o mejoras al proceso PE?
5. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienen los directivos universitarios frente al proceso de planificar?

6. ¿Cuál es el diseño metodológico del proceso de planificación estratégica que han venido usando las universidades a partir del 2016?
7. ¿El diseño metodológico del proceso de planificación estratégica es homogéneo en las UP del Ecuador?
8. ¿Qué componentes de las fases de la PE se deben mejorar?
9. ¿Qué relación existe entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador?
10. ¿Cómo contribuir a mejorar el proceso de una planificación estratégica integral de las universidades particulares del Ecuador?

#### **1.4. Objetivos**

De acuerdo a las preguntas de investigación sobre las cuales se ha configurado el planteamiento de problema se desprenden un objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos, con el fin de estudiar el objeto de estudio y conseguir los resultados.

##### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la trayectoria desde el 2016 y la situación al 2021 de las universidades particulares del Ecuador respecto a las planificaciones estratégicas y la gestión que han desarrollado.
2. Estudiar la importancia que tiene la planificación estratégica en las universidades particulares del Ecuador.
3. Identificar las características (similitudes y diferencias) de los elementos de las fases del proceso de planificación estratégica que han hecho las universidades particulares del Ecuador.



4. Analizar la valoración que hacen sobre el proceso de planificación estratégica los directivos universitarios que tienen la responsabilidad de formularla, ejecutarla y evaluarla periódicamente, su grado de satisfacción y los elementos de mejora, si los hay, que en su opinión deberían de incorporarse.
5. Determinar el grado de satisfacción que tiene los directivos universitarios frente a todo el proceso de la planificación estratégica en su institución.
6. Identificar el diseño metodológico del proceso de PE utilizado por las universidades particulares del país al 2021 y su interrelación con los modelos EFQM y BSC.
7. Analizar el diseño metodológico actual del proceso de planificación estratégica utilizado por las universidades.
8. Identificar que componentes de las fases de la planificación se puede realizar mejoras.
9. Determinar la relación existente entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis Investigación**

Un diseño metodológico del proceso de planificación estratégica basado en la formulación, ejecución y seguimiento es necesario para una determinación más efectiva de la Planificación Estratégica en las universidades particulares ecuatorianas.

De acuerdo con el planteamiento del problema y la hipótesis de investigación planteada, se presenta a continuación el desarrollo de las hipótesis alternativas con sus respectivas variables:

### **1.5.2. Hipótesis Alternativas**

**Hipótesis  $H_{a_1}$ : Descriptiva.** Es una hipótesis descriptiva porque en base a las opiniones de los directivos se podrá tener un elemento de predicción para conocer si existe o no la necesidad de cambiar o mejorar la actual metodología de planificación.

**Hipótesis  $Ha_1$ .** Los directivos responsables de diseñar, desarrollar y evaluar la PE universitaria evidencian la necesidad de cambiar o mejorar la actual metodología para planificar.

**Tabla 1** Cálculo de Variable  $Ha_1$

| Variable                        | Cálculo de la variable   |
|---------------------------------|--|
| $X_1$ Opinión de los directivos | Resultados de la “Encuesta sobre la planificación estratégica de las universidades particulares del Ecuador” aplicada a directivos (pregunta 11 y pregunta 37) |

**Hipótesis  $Ha_2$ .** Es una hipótesis causal multivariada, porque, existen la variable dependiente (diseño metodológico) que depende de las variables independientes (formulación, ejecución y seguimiento).

**Hipótesis  $Ha_2$ .** El diseño metodológico de los planes estratégicos de las UP es homogéneo.

**Tabla 2** Variables  $Ha_2$

| Variables Independientes (causa) | Variable dependiente (efecto) |
|----------------------------------|-------------------------------|
| $X_1$ Componentes de formulación | $Y_1$ Diseño metodológico     |
| $X_2$ Componentes de ejecución   |                               |
| $X_3$ Componentes de seguimiento |                               |

**Tabla 3** Cálculo de Variables  $Ha_2$

| Variables                 | Cálculo de la variable                          |
|---------------------------|---|
| $Y_1$ Diseño Metodológico | Esquema genérico actual del diseño metodológico |
| $X_1$ Fase Formulación    | Componentes planes + Componentes encuesta       |
| $X_2$ Fase Ejecución      | Componentes planes + Componentes encuesta       |
| $X_3$ Fase Seguimiento    | Componentes planes + Componentes encuesta       |

**Hipótesis  $H_{a_3}$ : Correlacional.** A mayor relación de los componentes del modelo actual del plan estratégico de las universidades particulares con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia.

**Hipótesis  $H_{a_3}$ .** A mayor relación de los componentes del modelo del plan estratégico de las UP con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia.

**Tabla 4** Cálculo de la variable  $H_{a_3}$

| <b>Variables</b>                             | <b>Cálculo de la variable</b>     |
|--|-----------------------------------|
| $Y$ = Sinergia (Ranking de la universidad)   | $Y = X_1 + X_2$                   |
| $X_1$ = Elementos comunes de UP con el BSC   | $X_1 = X_1 + \text{Intercepción}$ |
| $X_2$ = Elementos comunes del UP con el EFQM | $X_2 = X_2 + \text{Intercepción}$ |

Las fórmulas para el cálculo de las variables están en función de los componentes de cada uno de los modelos. De donde se pretende extraer el porcentaje de elemento comunes entre los modelos UP-BSC y entre UP-EFQM. De esta manera obtener una relación cuantitativa.

## Capítulo II

### 2. Marco conceptual de la Planificación

#### 2.1. Los estudios sobre la administración en el marco de las Ciencias Sociales

En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado las ciencias sociales estaban divididas en: historia, arqueología, etnografía, geografía económica, estadística económica-social; ciencias que estudian la base y las superestructuras: políticas y económicas; Ciencias Estatales, jurisprudencia; Ciencias que estudian el arte y su historia; Lingüística, Psicología y ciencias pedagógicas, etc. Seguimos para esta división la propuesta de Kedrov, M. B. y Spirkin, A p. 127 y citado por Zenobio Saldivia, quien además señala que las distintas organizaciones internacionales como la ONU, UNESCO, FAO y la OIT, entre otras, “requieren de una ordenación de las distintas disciplinas; ya sea para parcelar los objetivos institucionales y apartar recursos para el logro de los mismos, o bien, para entregar los recursos a los exponentes de las diversas disciplinas.” (Saldivia, 2009, pág. 214)

Es así que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) cataloga a las Ciencias Sociales de acuerdo a la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE)

| Campo amplio                            | Campo Específico                     | Campo detallado               |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|
| 04 administración de empresas y derecho | Educación comercial y administración | 0413 gestión y administración |

**Fuente:** (UNESCO, 2013)

De acuerdo con el contenido de la clasificación esquematizada en la Tabla 5, el desarrollo del objeto de estudio de esta investigación queda contextualizado en el campo de la administración de empresas y derecho.

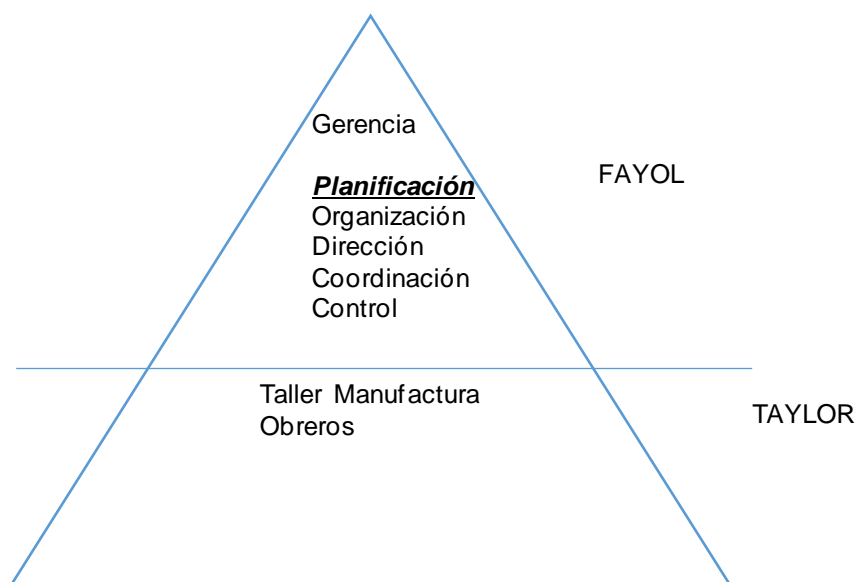
De acuerdo con Wilburg Jiménez la Administración "Es la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer

sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr" (Jimenez W. , 1990, pág. 19).

Por su parte Samuel C. Certo señala que las cuatro funciones administrativas que conforman el proceso administrativo y son: la planeación, la organización, la influencia y el control, y las determina como funciones básicas para el desarrollo de cualquier actividad administrativa (Certo, 2001). Además, Certo señala que la Administración es universal porque es aplicable a distintos tipos de organizaciones como: comercio, hospitales, universidades, iglesias, mundo deportivo y político, etc.

De la Ciencia de la Administración se desprende la planificación que es uno de los elementos básicos de esta ciencia, de acuerdo a la corriente fayolista cuyo creador fue Henry Fayol en 1916, presenta un enfoque distinto de la administración en relación con Frederick Taylor considerado como padre de la Administración, como cita en (Espinoza, 2009, pág. 57) y se presenta en la Figura 1.

**Figura 1.** Postura de H. Fayol vs F Taylor con respecto a la Planificación



**Fuente:** Espinoza, R. (2009). El Fayolismo y la organización Contemporanea. *Visión Gerencial*, 55

La Figura 1 presenta las posturas de los autores frente a la planificación, permite evidenciar que H. Fayol en aquella época consideraba a la planificación como el primer componente en el nivel superior de la pirámide definido gerencia. No así Taylor, que se centra en el taller y manufactura, en el nivel operativo.

Bajo el contexto de lo antes señalado y con el fin de tener una mayor comprensión del término planificación y además del término estrategia, en los siguientes apartados se presenta una breve definición de cada uno a partir de los cuales abordamos el estudio de lo que es Planificación Estratégica y por consiguiente el significado de Planificación Estratégica Universitaria.

## **2.2. Planificación**

La planificación ha sido una disciplina de la administración y ha sido considerada como parte del proceso administrativo aplicable a diversos sectores. Con el paso del tiempo su evolución y uso ha llevado a las organizaciones o instituciones a alcanzar el éxito.

En el contexto de la administración, el término planificación incorpora conceptos semánticos como *planear* y *planificar* que marcan cierta diferencia entre sí: *planear* tiene la intención de plantear un fin determinado y *planificar* nos ayuda a definir el cómo llegar a dicho fin.

Por otra parte, para conceptualizar qué es la planificación, es importante tener en cuenta el enfoque clásico del término. Es interesante observar en que aspectos contemplaba en el momento que se formuló como tal -1991- y cuales se mantienen en 2020, casi tres décadas después, en pleno siglo XXI.

Por ello, recuperamos el contenido del concepto clásico de la planificación:

Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso determinado de acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable,

mediante el uso eficiente de medios recursos escasos o limitados (Ezequiel, 1991, pág. 23).

Diez años más tarde, Samuel Certo autor del libro *Administración Moderna* señala que la planificación es una de las funciones de la administración y la conceptualiza como “Escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar como y cuando deben ejecutarse. A la planeación le compete el éxito de la organización en el corto y largo plazo”. (Certo, 2001, pág. 7)

Una década después, en 2020, el termino *planificar* para Guillermo Westreicher es anticiparse a identificar una oportunidad o una amenaza con el fin de reducir el riesgo de los impactos negativos y sacar provecho de los positivos “Es decir, planificar no solo significa definir un programa de acción, sino minimizar daños y maximizar la eficiencia” (Westreicher, 2020, pág. 1)

En consecuencia, este marco de referencia abarca varios elementos claves: como procedimiento, acciones articuladas y alcanzar una situación deseable con recursos disponibles. Por ello se puede decir que el termino planificación contempla un proceso sistémico que es determinante para la gestión de las organizaciones.

### **2.2.1. Tipos de planeación**

En concordancia con lo anteriormente dicho, la planificación es un proceso sistemático y como tal despliega tres tipos de planeación: a) estratégica, b) táctica o funcional y c) operativa.

Para Lourdes Münch, autora del libro *Planificación Estratégica El Rumbo Hacia el Éxito*, estos tres tipos de planificación tienen los siguientes significados:

**Planificación Estratégica.** Es entendida como aquella planificación que es formulada por la alta dirección, que analiza el presente y visiona el futuro de la organización, donde todas las áreas deben alinearse bajo los mismos objetivos y por lo general es para largo plazo de 3 a 5 años. (Münch, 2011)

**Planificación Táctica O Funcional.** Estos planes son formulados por los jefes departamentales y su contenido es específico y comúnmente es para mediano plazo de uno a tres años. (Münch, 2011)

**Planificación Operativa.** Esta planificación se desprende de la táctica, son acciones deben ser ejecutadas por el último nivel jerárquico y es a corto plazo. (Münch, 2011)

### 2.3. Planificación Estratégica

Desde la perspectiva conceptual resulta pertinente señalar que algunos autores, de acuerdo a su punto de vista, han ido definiendo la planificación estratégica de diferentes maneras. Desde sus inicios ha sido desarrollado y caracterizado por los autores que han tratado sobre él con diferentes denominaciones: “Estrategia”, “Administración Estratégica”, o “Planificación Estratégica”, como enunciaciones comúnmente conocidas. Por su interés, a continuación, se identifica el desarrollo de estos conceptos por parte de diferentes autores.

Planificación Estratégica “Es «desarrollar» esos planes, esos proyectos, es decir, hay una acción que lleva a una actuación, donde es posible un cambio, una renovación, un corregir defectos y añadir mejoras, en una palabra, es un proceso vivo o de retroalimentación”. (Fuentes, 1986, pág. 92)

Henry Mintzberg en su texto *el Proceso estratégico, conceptos, procesos y casos*, señaló que la Estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia de sus acciones”. Llamó a la estrategia como un plan que “tiene dos características esenciales: se elabora antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 15)(Mintzberg, 1997, pág. 15) y como patrón específicamente un flujo de acciones. (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 16).

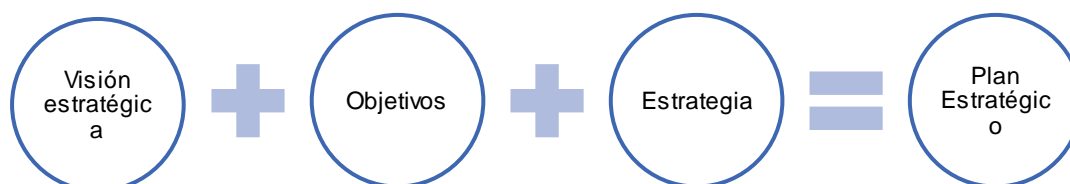
Fred David definió a la Administración Estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permite a la organización alcanzar sus objetivos”. (Fred, 2003, pág. 5)



Por su parte, Pablo Navajo años más tarde conceptualizó la Planificación Estratégica como “una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas a cerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones” (Navajo, 2009, pág. 27).

Por último, se presenta como un concepto referente la fórmula de Arthur Thompson 2012, en su obra *Planificación Estratégica*, publicada en 2021, para conceptualizar al plan estratégico, que es la suma de visión estratégica más objetivos y más estrategia, como ilustra la Figura 2.

**Figura 2.** Concepto de Planificación Estratégica



**Fuente:** (Thompson, 2012, pág. 37)

Otro concepto de Planificación Estratégica señalado por José González-Millán es:

“La planificación estratégica es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planeamiento de objetivos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar la toma de decisiones de la gerencia“ (González-Millán, 2020).

### **2.3.1 Síntesis de las interpretaciones de diferentes autores del concepto Planificación Estratégica:**

El concepto planificación estratégica tiene el mismo sentido entre los autores Fuentes, Mintzberg, Fred, Navajo con componentes similares como: plan para con una secuencia de acciones, sirve para evaluación y toma de decisiones y dirige el camino a seguir para alcanzar los objetivos de las organizaciones. A vista de lo expuesto, se ve que la definición clásica de Fuentes sigue estando vigente en la actualidad.

En definitiva, Planificación Estratégica es el proceso de compromiso, decisión y acción, ejecutado por equipos de trabajo, que implica orientación y disciplina para alcanzar en un futuro específico los objetivos deseados.

#### 2.4. Estrategia

Este término Estrategia aparece hace más de dos mil años en el libro del *Arte de la Guerra de Sun Tzu*, donde el autor describe a lo largo de todos sus capítulos la estrategia. Citamos una frase paradigmática “Las maniobras militares son el resultado de los planes y las estrategias en la manera más ventajosa para ganar” (Tzu, pág. 23). Con esa frase el autor mostró que el concepto estrategia en esa época también se adaptaba a lo fundamental que tanto antes como ahora es la PE (planes y estrategias) además en instituciones diferentes al campo militar.

El concepto de *estrategia* de acuerdo al Diccionario de Administración Gestipolis es un “esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos” (Torcat, s.f.).

De hecho, la evolución del término estrategia en el contexto de la administración presenta diversos conceptos a través de los diferentes autores que lo han analizado. Michael Porter por su parte señala que la *estrategia* “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferentes actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia” (Porter, 2011, pág. 107) .

De igual manera, Arthur Thompson indicó la *estrategia* “tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva, como lo señala” (Thompson, 2012, pág. 5). Lo que conlleva a identificar que la estrategia da la pauta para una actuación de la empresa o la organización de manera asertiva y competitiva.

## 2.5. Diferencias entre Planificación Estratégica (PE) y Estrategia (E)

Sobre la base de la conceptualización presentada tanto para planificación estratégica como para estrategia, es oportuno marcar la diferencia que existe entre los dos términos estudiados. Especialmente porque en la actualidad los profesionales del área comercial, básicamente de productos tangibles y altamente comerciales, utilizan en mayor escala el término *estrategia* lo hacen desde la perspectiva de aprovechar coyunturas del mercado para fundamentar en la práctica actual, por ejemplo: la firma Deloitte en el 2020 realizó una encuesta a 2.447 consumidores globales donde el 66% afirmaron que la pandemia Covid-19 les generó mayor adopción de canales digitales y el 63% dijo continuarían utilizando esas herramientas digitales (Sedivy & Barret, 2021, pág. 17) Estos datos revelan una coyuntura de mercado donde la agilidad del cambio de la estrategia, en este caso digital, debe ser ágil.

A diferencia de la *Planificación estratégica (PE)*, al ser todo un documento consensuado y de gran estructura dificulta realizar un cambio inmediato, como por ejemplo las universidades: el principal cambio que tuvieron que realizar para el proceso de enseñanza aprendizaje por la llegada de la pandemia, fue pasar de un día para otro de la presencialidad a la virtualidad al 100%, sin alterar de forma inmediata su plan estratégico.

A continuación, se despliega diferencias significativas de los términos en estudio:

La PE, sirve para medir el desempeño frente a Objetivos definidos. La E tiene que ver con el desempeño superior de la organización frente a sus competidores.

La PE radica en idear, formular planes o iniciativas, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar resultados. Se define, responsables, tiempo y presupuesto. Por otra parte, la E se formula sobre la base de la creatividad y de tener una ventaja competitiva en el mercado. Su desarrollo es dinámico, lo que significa que puede cambiar en cualquier instante.

La PE se formula para un tiempo temporal entre uno a cinco años mientras que la E es atemporal.

La PE tiene orden, mira en prospectiva la logística y los recursos que necesita para poner en marcha las acciones. La E escoge las mejores opciones y se focaliza en una de ellas (Rozancio, 2020).

Teniendo en cuenta todos los conceptos de Planificación Estratégica y Estrategia y sus correspondientes diferenciaciones antes descritas, se determina que el presente estudio se centra en el análisis y desarrollo de la planificación estratégica, es decir, su conceptualización teórica, su importancia, etapas del proceso, componentes, herramientas que apoyan el proceso. En el capítulo siguiente se recogen los estudios científicos que se han llevado a cabo sobre el tema en los últimos 10 años.

## **2.6. Importancia de la Planificación Estratégica**

Todos los conceptos que anteceden a este apartado fundamentan la importancia que tiene la Planificación Estratégica en las organizaciones, instituciones y en las empresas, a continuación, se presenta una Tabla 6 resumen de los principales beneficios que otorga disponer de un plan estratégico según diversos autores reconocidos clásicos y actuales.

**Tabla 6.** *Importancia de la PE por autores*

| Autor/es         | Año         | Importancia de la Planificación Estratégica  |
|------------------|-------------|--|
| McDonald 1994    | <b>1994</b> | “Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados”. “Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio”; “Obliga a la alta dirección de la organización a pensar de forma sistemática en el futuro” y “El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades” (Sainz, 2003, pág. 34)  |
| Inomata Tadanori | <b>2012</b> | En los resultados de una encuesta aplicada a la red de planificación estrategia de las Naciones Unidas en su informe del 2012, una de sus conclusiones dice “Los planes estratégicos desempeñan un papel primordial en la gobernanza institucional de una organización y su administración, como instrumento para comunicar las metas al personal y los resultados mediante instrumentos conexos de vigilancia y presentación de informes”. (Inomata, 2012, pág. 20) |
| Julio Andrade    | <b>2021</b> | El plan para los administradores es de importancia relevante, pues sin un plan no podrían tener una idea clara donde están y hacia dónde quieren llegar, no sabrían cómo organizar los recursos humanos y el presupuesto.<br>Sin un plan no hay metas trazadas o la posibilidad de lograrlas es muy escasa   |

De acuerdo a los distintos autores antes citados hemos podido evidenciar desde la mirada teórica la importancia de la planificación, con el fin de cumplir uno de los objetivos de la presente investigación. En el capítulo V para contrastar la teoría desde la práctica, se presentan los resultados de las opiniones de los directivos de las universidades sobre la importancia de la planificación.

## 2.7. Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica

Un proceso, por serlo, conlleva intrínsecamente una serie de etapas. Por ello, para desarrollar un plan estratégico existen distintas etapas ya definidas. En esta investigación tomamos como referencia lo determinado por autores como Fred R. David que es un erudito, autor y consultor de Planificación Estratégica autor del libro *Conceptos de Administración Estratégica*. Este libro escrito en el año 2003 se publica en seis idiomas diferentes (inglés, chino, español, árabe, indonesio y japonés) y es quizá el libro sobre planeación estratégica más utilizado en el mundo (Fred, 2003, pág. 16). Su experticia se basa en la administración estratégica, en su libro incorpora casos de empresas reconocidas, empresas pequeñas y de empresas no lucrativas. También incluye casos de planificación estratégica de universidades.

Los autores Thompson Arthur A. de la Universidad de Alabama, Margaret A. Peteraf de la Universidad Dartmouth Collage, John E. Gamble de la Universidad del Sur de Alabama y A. J. Strickland III Universidad de Alabama son autores del libro *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases edición 2012* y traducido al español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. como *Administración estratégica teoría y casos*. El área de especialización de uno de los autores es estrategia comercial, análisis competitivo y de mercados, y economía de empresas comerciales, los demás autores se centran en la enseñanza de la administración estratégica en las universidades a las que pertenecen.

Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling, Gareth R. Jones, son autores del libro *Strategic Management: And Integrated Approach Teory &Cases* y traducido por Latinoamérica Cengage (proveedor de soluciones de enseñanza-aprendizaje) con título en español *Administración Estratégica Teoría y Casos un enfoque integral*. Este libro tiene la duodécima edición publicada en el 2019 y contiene la experticia de sus autores en *Administración Estratégica* desde la perspectiva de la academia y desde su participación en empresas de diversas industrias, por ello el texto contiene alrededor de quince casos reales.

Como bien se puede apreciar los tres textos presentan la teoría de la administración estratégica y contienen casos reales de empresas mundiales. Cabe señalar que el libro *Administración Estratégica* de Fred David incluye un ejercicio práctico denominada Planificación Estratégica para mi universidad y lo va desarrollando a lo largo de los capítulos de su libro y por otra parte el libro de Charles W. L. Hill incluye la importancia de la planificación y del pensamiento estratégico aún en entidades sin fines de lucro como las universidades.

**Tabla 7.** Etapas del proceso de planificación estratégica por autores

| Etapas de la Planificación Estratégica              | Autores                                       |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>ETAPA 1<br/>FORMULACION DE LA<br/>ESTRATEGIA</b> | <b>Fred R. David 2003</b>                     | <b>Thompson, Arthur A 2012</b>  | <b>Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling, Gareth R. Jones 2019</b>   |
|   | 1. Elaboración de la misión                   | 1. Desarrollar una visión estratégica, misión y valores   | 1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas   |
|   | 2. Establecer Objetivos a largo plazo         | 2. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida | 2. Análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas                  |
|   | 3. Generar, evaluar y seleccionar estrategias | 3. Establecer objetivos   | 3. Análisis del entorno operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la organización |
|   | 4. Realizar auditoría externa                 |   | 4. Selección de las estrategias   |
|   | 5. Realizar auditoría interna                 |   |   |
| <b>ETAPA 2 EJECUCIÓN</b>                            | 1. Asignar recursos                           | 1. Ejecutar la estrategia   | 1. Implementación de las estrategias  |
|   | 2. Establecer políticas y objetivos anuales   |   |   |
| <b>ETAPA 3 SEGUIMIENTO<br/>EVALUACION</b>           | 1. Medir y avaluar los resultados             | 1. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas   |   |



A continuación, se presenta una síntesis explicativa de la Tabla 7 por cada etapa del proceso

### **2.7.1. Etapa 1 Formulación de la Estrategia**

La etapa de la formulación parte de una sucesión de definiciones. En la Tabla 7 se puede apreciar como los autores, cada uno desde su punto de vista despliegan dichas definiciones en esta etapa. Se han encontrado elementos coincidentes entre ellos: como la elaboración de la misión, visión estratégica, objetivos a largo plazo, selección de las estrategias; Por du parte Fred David establecen la realización de auditoría externa e interna que se asemeja a lo definido por Charles W. que lo precisa como análisis del entorno competitivo externo y análisis del entorno operativo interno.

### **2.7.2. Etapa 2 Ejecución**

Esta segunda etapa llamada por Charles W y Fred R. David *implementación* y por Thompson Arthur A. *ejecución*, cada uno de estos autores no realizan un despliegue de definiciones amplia dentro de esta fase como muestra la Tabla 7, sin embargo, Fred R. David señala que esta etapa es la “más difícil, requiere disciplina dedicación y sacrificio personal” (Fred, 2003, pág. 5) para llevar al éxito lo planificado. Por su parte Thompson Arthur A. afirma que “es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional”. (Thompson, 2012, pág. 38). Por consiguiente, la ejecución de la estrategia es el momento donde, por un lado, subsisten las funciones y responsabilidades que responden a la organización y estructura de los puestos y cargos y, por otro, el Plan estratégico genera metas actividades y tiempos que deben ser asumidos por estos directivos.

### **2.7.3. Etapa 3 Seguimiento**

En lo que se refiere a la etapa de evaluación, como se puede observar en la Tabla 7, Charles W. no identifica la fase de *evaluación*, pero señala “el proceso de elaboración de las estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida de la organización”. (Hill, Schilling, & Gareth, 2019, pág. 13). Es decir, sí que existe, pero no como una etapa independiente. Por el contrario, los otros dos autores Fred David y Arthur Thompson, si la definen, pero de forma general. De donde se infiere que esta fase es la menos desarrollada teóricamente, sin embargo, es una etapa relevante para iniciar un nuevo ciclo del proceso de planeación en cualquier organización.

En definitiva, una vez estudiado todo el proceso de planificación estratégica de acuerdo a los tres autores, mencionados, y se puede concluir que todo el proceso de la planificación estratégica cumple con un objetivo fundamental que es desarrollar un plan de forma lógica, ordenada y formal con el fin de generar un pensamiento estratégico que sea comprendido por todos los miembros de una empresa u organización y más aún que se sientan involucrados para llegar al éxito de lo planeado.

## **2.8. Componentes Generales del Plan Estratégico**

Desde la perspectiva teórica anterior (Tabla 7. Etapas del proceso de planificación estratégica por autores) se colige que los componentes generales de los planes estratégicos son los siguientes:

- a) Formulación
- b) Misión
- c) Visión
- d) Análisis de la situación
- e) Objetivos
- f) Estrategias

- g) Programas
- h) Diseño de planes de acción
- i) Ejecución
- j) Seguimiento Evaluación

## 2.9. Herramientas de Planificación Estratégica

Para hacer efectiva una planificación estratégica es necesario utilizar herramientas que apoyen a la estrategia desde el diagnóstico y diseño hasta su implementación y control. Se ha citado las herramientas más relevantes en el contexto de la administración de las organizaciones y/o instituciones de dos autores ya citados en el presente trabajo.

1. Fred David en su obra *Conceptos de Administración Estratégica*, ofrece un listado de herramientas de Planificación estratégica: Matriz FODA, Estrategia FO, Estrategia DO, Estrategia FA, Estrategia DA, DOFA (SWOT Análisis); Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA); Matriz de Boston Consulting Group BCG; Matriz Interna y Externa IE. (Fred, 2003, págs. 199-215).

2. Münch 2011 plantea un listado de herramientas generales de planificación (Tabla 8) aplicables a todas las áreas, divididas en cuantitativas y cualitativas.

**Tabla 8.** Listado general de herramientas para PE

| Cuantitativas                              | Cualitativas                            |
|--|---|
| Investigación de Operaciones               | Tormenta de ideas                       |
| Redes CPM y PERT                           | Delphi                                  |
| Árboles de decisión                        | Grupos TGN                              |
| Estudios de factibilidad                   | Círculos de calidad y equipos de mejora |
| Simulación                                 | Análisis FODA                           |
| Las siete herramientas básicas de Ishikawa |   |
| Análisis del entorno                       |   |
| Gráfica de Gantt                           |   |
| Modelos Matemáticos                        |   |

**Fuente:** Elaboración propia tomado de la información de Münch (2011)

Los autores Sergio Pulgarín y Hugo Rivera en su artículo *“Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales”* presentan las que ellos han considerado las principales herramientas para realizar la planificación estratégica, y lo hacen bajo dos aspectos fundamentales.

“En primer lugar, desde el paradigma positivista, y la validez y rigurosidad de su método se logra a través de un desarrollo matemático u operacionalizando variables de tipo cualitativo. Y el segundo que se encuentra asociado a los requerimientos de tipo técnico necesarios para la gestión asertiva de las empresas, lo que implica efectividad de la herramienta y bajo costo de implementación y utilización”. (Pulgarin & Rivera, 2012)

Las principales herramientas estratégicas según Sergio Pulgarín y Hugo Rivera son:

|   |
|---|
| 1. Análisis DOFA y matriz DOFA                      |
| 2. Las Fuerzas competitivas de Porter               |
| 3. Estrategias genéricas                            |
| 4. Matrices cuantitativas de planeación estratégica |
| 5. Modelo de sistemas viables de BEER               |
| 6. Innovación en valor                              |
| 7. Otras herramientas                               |
| Modelo de las 5C de Ohmae                           |
| Modelo de cadena de valor de Porter                 |
| El modelo de Sistemas Blandos                       |
| Balance Score Card y los Mapas estratégicos         |

Existen otras herramientas utilizadas para la planificación estratégica que se presentan en la Tabla 9 donde se describe el autor y el año de publicación de la obra donde los tratan.

**Tabla 9.** Listado de otras herramientas de otros autores

| Herramienta  | Autor   | Año          |
|--|---|--------------|
| Modelo PESTEL<br>P olítico, E conómico, S ocial<br>T ecnológico, E cológico,<br>L egal | Liam Fahey y V. K. Narayanan                          | 1968         |
| Análisis de Porter de las 5<br>fuerzas.  | Michael Porter  | 1979         |
| EFQM   | <i>European Foundation for Quality<br/>Management</i> | 1988<br>2020 |
| Balance Score Card   | <i>David Norton y Robert Kaplan</i>                   | 1992         |
| Modelo CANVAS  | Alexander Osterwalder                                 | 2004         |

**Fuente:** Elaboración propia

En definitiva, presentar un listado de las herramientas estratégicas existentes en el campo de la administración ha permitido identificar al Balance Scorecard y al Modelo EFQM como herramientas de apoyo al desarrollo de proceso estratégico.

Es oportuno señalar que dichas herramientas son la base de la propuesta de la presente tesis que persigue el objetivo general *Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados.*

En el capítulo 6 se presenta un desarrollo descriptivo de estas herramientas BSC y EFQM.

## CAPITULO III

### 3. La Planificación Estratégica en las Universidades Del Ecuador: Contexto y Estado del Arte

#### 3.1. Contextualización

##### ***3.1.1. La Planificación Estratégica en las Universidades Ecuatorianas***

Planificar, como una parte importante de una herramienta dirigida a conseguir resultados, empezó en el Ecuador a mediados de la década de los setenta del siglo pasado. Según los expertos Washington Macias y Mario Patiño esto empezó “desde las empresas, organizaciones internacionales, universidades extranjeras, académicos exiliados y profesionales que se formaron en el extranjero y retornaron al país, es así que en las algunas universidades aparece la preocupación por planificar” (Macias & Patiño, 2011, pág. 3).

Por lo que se refiere al ámbito educativo y universitario los autores recogen como datos que:

“En el año 1960 la Universidad Politécnica Nacional desarrollo su primer “Plan de crecimiento y edificaciones” con apoyo de la UNESCO (1961). Más tarde en el año 1990 formula su primer “Plan Integral de Desarrollo”. La Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) a finales de los años setenta inició la formulación de su primer plan decenal 1983-1992. La Universidad Técnica de Machala tuvo su primer plan en 1994. Y finalmente la Pontificia Universidad Católica (PUCE) tuvo su primer “Plan Integral de Desarrollo periodo 1992-2000”. (Macias & Patiño, 2011, págs. 3-4).

En el momento que escribimos esta tesis en el Ecuador existen un total de 26 Universidades Particulares (UP) de las cuales 18 son autofinanciadas<sup>2</sup> y 8 son cofinanciadas<sup>3</sup> y en todas se realiza planificación estratégica. De estas instituciones, 7

---

<sup>2</sup> **Universidades particulares autofinanciadas:** son las universidades que a través de sus ingresos se autofinancian el ejercicio de sus operaciones

<sup>3</sup> **Universidades particulares cofinanciadas:** son todas aquellas instituciones de educación superior que reciben asignaciones y rentas del estado.

tienen un promedio de 56 años de vida institucional y 19 universidades un promedio de 22 años de vida al 2021, lo que significa que el 73% de las Universidades Particulares (UP) en el país tienen menos de 30 años.

### **3.1.2. Normativa Nacional y Planificación Estratégica (PE) de la Universidad Ecuatoriana**

La autonomía de las universidades “que tiene que ver con decisiones independientes relativas a las operaciones administrativas y técnicas de las universidades, toma fuerza con la Ley de Educación Superior de 1938” (Salazar, 2014, pág. 6)

Después de 1938 en el Ecuador se expidieron dos Leyes de Educación Superior: una en 1965 “Ley Orgánica de Educación Superior” y un año más tarde, es decir en 1966, fue sustituida por la una nueva ley que llevó el nombre “Ley de Educación Superior” Esta última ley señalaba que “entre otros principios, contempló la autonomía universitaria y la sistematización de las universidades y escuelas politécnicas”. (Salazar, 2014, pág. 6).

Además, en 1982 la Ley de Educación Superior toma el nombre de Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador de 1982 y en su artículo 1 señala:

“Las IES se constituyen como personas jurídicas autónomas, con plenas facultades para organizarse dentro de los lineamientos de la Constitución y de la presente Ley, impartir enseñanza y desarrollar investigaciones con plena libertad académica, científica y administrativa; participar en los planes de desarrollo del país, colaborando para ello con los organismos del Estado”. (LOES, 1982)

Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, 1982; “derogada por Ley No. 16, publicada en Registro Oficial 77 de 15 de mayo del 2000” (LOES, 1982), fue sustituida por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) del año 2000 en su artículo 3 literal b) señala:

“Preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional” (LOES, 2000).

Como se puede constatar, en las leyes de 1938, 1966, 1982 y 2000 no se identifica la obligatoriedad de que las universidades y escuelas politécnicas debían disponer de una planeación estratégica para cada universidad o escuela politécnica del Ecuador.

En cambio, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), de octubre del 2010 se rige por los principios Autonomía responsable, Cogobierno, Igualdad de oportunidades, Calidad, Pertinencia “que conllevan un trabajo académico institucional acorde a la planificación estratégica del Estado y los grandes objetivos nacionales como el cambio de la matriz productiva y los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir”. (Leonidas Pacheco, 2015, pág. 6). Poniendo como obligatoriedad la alineación entre universidad y planificación nacional.

Es importante mencionar que 8 años más tarde la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su última reforma del 2 de agosto del 2018, señala “Art. 47.1.- Consejo de Regentes. – “Las Instituciones de Educación Superior particulares podrán constituir un Consejo de Regentes que tendrá como principal función la de velar por el cumplimiento de la *misión, la visión y los principios fundacionales* de estas instituciones”. Además, en su Art. 47.2.- “Atribuciones del Consejo de Regentes. - Serán deberes y atribuciones del Consejo de Regentes: b) Aprobar la planificación estratégica institucional en el marco de las disposiciones de la Constitución y la ley, promoviendo la articulación con el desarrollo nacional.”



Esta reforma permite identificar que PE en la universidad ecuatoriana es un proceso trascendental que, si bien es responsabilidad de un grupo de autoridades o Consejo de Regentes, es prioritario para el cumplimiento de los planteamientos estratégicos de las universidades y para el desarrollo de país.

Por lo tanto, las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares se rigen por la Ley Orgánica de Educación Superior de acuerdo a la reforma de 2018 y su Reglamento General de junio 2019.

### **3.1.3 Procesos de Evaluación y Acreditación y la Planificación Estratégica (PE) en Las Universidades del Ecuador 2008-2021**

En la Constitución de la República 2008, en la transitoria vigésima, se señala que una vez que se ponga en vigencia la Constitución, todas las instituciones del sistema de educación superior, carreras y programas deberán ser evaluados y acreditados por el organismo de gobierno creado para el efecto (Registro Oficial, 2008). Por lo cual, en el año 2009 todas las IES fueron evaluadas y acreditadas bajo Modelo de Evaluación del Desempeño en concordancia al Mandato Constituyente Nro. 14.

En el proceso de evaluación de 2009, aparece la planificación estratégica y operativa bajo el subcriterio *Gestión Interna* donde se verifica la existencia de un Plan de Desarrollo Institucional que respalda la ejecución de su plan operativo, la gestión de su presupuesto, así como la creación equilibrada de extensiones y centros de apoyo. (CONEA, 2009).

Tres años más tarde, en el año 2012, el Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), ente gubernamental del país, inicia el proceso de evaluación-acreditación en todas las Instituciones de Educación Superior, dando cumplimiento a la transitoria vigésima de la Constitución de la República del Ecuador (2008) y a la transitoria primera de la Ley Orgánica de Educación Superior (2010).

El CEAACES implementa este proceso a través de un modelo de evaluación de acreditación para universidades y Escuelas Politécnicas donde un indicador de evaluación era: *Rendición de Cuentas* este indicador, evaluaba de forma cualitativa (satisfactorio, medianamente satisfactorio y deficiente) si el rector en su informe anual de rendición de cuentas informaba a la comunidad el cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y Plan Operativo Anual (POA) (CEAACES, 2013) con la finalidad de conocer si las universidades cumplen con las normativas de la Educación Superior.

En el año 2013, el Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES) en concordancia con el *“Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas y de su situación académica e institucional”* hizo efectivo el artículo 20 que señala todas las universidades y escuelas politécnicas ubicadas en las categorías<sup>4</sup> “A”, “B” y “C” deberán presentar al CEAACES, en el término máximo de 60 días posteriores a la notificación de la resolución de los resultados de la evaluación, un plan de mejoras que les permita cumplir progresivamente con estándares de calidad establecidos por el CEAACES. El plan de mejoras debía ser elaborado en coordinación y bajo supervisión del CEAACES, a través de la Comisión Permanente de Evaluación, Acreditación y Categorización de Universidades y Escuelas Politécnicas. (CEAACES, 2014)

En el último proceso de evaluación con fines de acreditación, llevada a cabo en 2019, el modelo también incluyó el indicador de “La Planificación Estratégica. - La institución cuenta con una PE alineada a su misión y visión, la cual guía a la gestión, docencia y vinculación, con la finalidad de integrarlas para cumplir con los fines y

---

<sup>4</sup> Categorías: Categoría “A” son aquellas universidades o escuelas politécnicas que “de acuerdo al análisis estadístico directo obtengan un resultado superior o igual al 60%”. Categoría “B” un resultado superior o igual al 45% e inferior al 60% y Categoría “C” un resultado superior o igual al 35% e inferior al 45%. (CEAACES, Reglamento para la determinación de Resultados del Proceso de evaluación y Acreditación y categorización, 2013)

funciones del sistema de educación superior. La PE es ejecutada, desde la dirección de la IES, por todas las instancias de la institución.” (CEAACES, 2018)

Con lo descrito anteriormente se puede inferir que la formulación de la planificación estratégica en las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador ha sido llevada a cabo sobre todo de forma obligatoria a partir de la promulgación de la LOES 2010 y su correspondiente actualización en el 2018 y además de un proceso de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior implementados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Cabe informar que en el año 2019 este ente de gobierno redefinió su nombre institucional como Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

Por otra parte, vinculado al tema en el año 2018 el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social entidad autónoma y rectora de la función de transparencia y control social del Ecuador, emite el Reglamento de Rendición de Cuentas en el cual se incluyen a las Instituciones de Educación Superior como sujetos que deben realizar rendición de cuentas basados en los resultados de sus planes operativos anuales, siendo esta otra norma legal por el cual las IES deben disponer de una PE.

### **3.2 La Planificación Estratégica en Universidades en otros contextos**

Es importante tener una mirada sobre la manera como se desarrolla la planificación estratégica universitaria desde otros contextos geográficos, puesto que nos acercarnos a otras realidades, se identifican problemáticas para contrastarlas con nuestro escenario. En el caso de España es posible identificar que existen investigaciones realizadas en cuanto a universidades públicas y privadas, donde se marca la diferencia de gestión estratégica de acuerdo a su categoría. Este país tiene más años de experiencia que el Ecuador en la implementación de la PE en la gestión universitaria, lo

cual está demostrado en su producción científica publicada sobre planificación estratégica universitaria.

Incorporamos a la referencia a la planificación estratégica de una universidad de Estados Unidos y en particular de la Duke University como un ejemplo, porque es una de las universidades creada en 1834 desde entonces realizó su planificación acorde a la época. Si bien el contenido del plan, es decir los elementos que lo constituyen, son similares a los que actualmente utilizan las universidades -mencionados en el capítulo II apartado Componentes Generales del Plan Estratégico- para esta institución el plan es un proceso de mejoramiento continuo e interminable.

Considerar estudios realizados en América Latina resulta muy necesario por cuanto el Ecuador pertenece a los países de esta región. A través de los estudios encontrados de Colombia, Cuba, Chile y Brasil se ha podido colegir que los planes estratégicos tienen una idea general similar. Es decir, el desarrollo del plan en sus fases guarda similitudes y las personas internas (directivos) y externas (entes gubernamentales) con quienes se ejecutan y lideran el proceso son parecidos. A continuación, se presenta información que muestra resultados del uso de la planificación estratégica en la gestión universitaria de España, Estados Unidos y de algunos países de América Latina.

### **3.2.1 España**

Francesc Solé Parellada, catedrático de la Universidad Politécnica de Catalunya Cátedra Unesco hacía hincapié, ya en el 2004 en la complejidad de la organización en las universidades. En un análisis incorporado en su artículo *El Cambio en la Universidad* 2004 afirma “Todas las organizaciones que gestionan conocimiento son complicadas de dirigir, especialmente aquellas cuyo output no se puede definir ni medir con exactitud. Éste es el caso de las universidades” (Solé, 2004, pág. 15) .

Solé demuestra que los gestores de las universidades opinan que las universidades necesitan cambio, pero lo expresan desde su estado de ánimo y desde dos grupos distintos, es decir los que realizan la gestión universitaria y los que no. Los estados de ánimo expuestos son: incertidumbre, esperanza insatisfacción, optimismo, frustración, estrés y desconcierto, ilusión, desanimo.

También indica que los gestores que dirigen las universidades españolas están convencidos que estas instituciones necesitan un cambio, porque la Universidad va más allá de hacer horarios, distribuir aulas, entregar becas y actividades diversas que se resuelven por la naturaleza del quehacer universitario. Sin embargo, hay un grupo de académicos que piensan que en la universidad no deben entrar las ciencias de la gestión ya que en su opinión la universidad es lo contrario de una empresa. Solé, en su calidad de académico, pone en evidencia que hay experiencias exitosas de implantación de las ciencias de la gestión en las universidades “Hemos de aceptar que actuar contracorriente de la lógica de las organizaciones, en general da pocos resultados” (Solé, 2004, pág. 14).

Para Solé, la universidad, como toda organización debe hacer análisis del entorno, lo que debe llevarse a identificar las amenazas. En el caso universitario español, el profesor describe como amenazas: el cambio institucional el cual está ligado a la existencia de la Unión Europea, los cambios económicos, sociodemográficos, la aparición y uso de nuevas Tics y el rol de la universidad en la sociedad. Por otra parte, está la necesidad de conocer a sus competidores y además resolver los conflictos internos generados por los diferentes colectivos universitarios.

El autor señala que se necesita cambios orientados al objetivo de pasar de una universidad vieja a una nueva universidad con diseños organizativos apropiados.

Finalmente indica que las universidades para llegar a este cambio disponen de algunos instrumentos que han sido útiles, como lo es, por ejemplo, hacer un plan con la

participación y compromiso de todos los colectivos universitarios, que lleve a formular la misión y visión de la universidad; en definitiva, esto es la Planificación Estratégica.

Otra referencia interesante para el marco español y catalán es, la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña, que realizó una investigación sobre la situación de la Planificación Estratégica en las universidades españolas, ha llegado a la conclusión de que más de un 80% de las 74 universidades españolas, han incorporado la Dirección Estratégica en su forma de gestionarse, empezando por la elaboración de un Plan Estratégico” (Peribañez, 2010).

En el contexto de los factores externos para las universidades de Europa posiblemente un reto importante en su desempeño académico administrativo es la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), un total de 45 estados forman parte de este proceso. “Esta iniciativa lleva asociados importantes cambios a nivel estructural y curricular que afectan directamente a la educación superior, a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a la cultura de la institución universitaria” (López M. C., 2007, pág. 51). Teniendo en cuenta que este proceso afecta a la cultura de las instituciones universitarias en Europa es evidente que la planificación estratégica se vea afectada por este factor externo vigente.

Ese aspecto queda corroborado en el estudio realizado en 2010 por Adrián Peribañez Giraud sobre la experiencia en PE en setenta y cuatro universidades españolas. De ellas, cincuenta era públicas, diecisiete privadas y siete cofinanciadas. En su estudio concluye que el segundo elemento de mayor valoración que usan las universidades españolas es EEES al igual que es el tercer eje estratégico que utilizan para la formulación de sus planes estratégicos. (Peribañez, 2010). Esto permite identificar al EEES como un factor externo importante en el momento de planificar para las universidades españolas.

### **3.2.2. Estados Unidos**

En este ámbito tomamos como referencia la Duke University, universidad de Estados Unidos fundada en 1838 ubicada en Durham Carolina del Norte. En un informe elaborado en el marco de esta universidad en 1994 titulado "Shaping Our Future: A Young University faces a new Century" de Planificación estratégica explica que el entorno cambia muy rápido la planificación es el prelude no sólo de una acción eficaz sino de una nueva planificación. Para ese entonces, 1994, el documento informa que la universidad ha invertido muy poco en sistemas de gestión, por lo que consideraron renovar su sistema de gestión para los distintos segmentos como sistemas de compras, sistema de análisis financiero, un sistema integral estudiantil, entre otros también el de planificación. Por otra parte, el informe representa un proceso que identifica las cosas que está haciendo bien y las más críticas que Duke University debe realizar en un entorno cada vez con recursos más limitados, por lo que es momento de alinear los recursos, personal y todos los procesos de trabajo de la universidad para generar liderazgo académico enfocado en la Misión institucional de Duke University (Duke, 1994).

### **3.2.3. América Latina en general**

En los países de América Latina y el Caribe existen algunos antecedentes sobre educación superior en el contexto: económico, político y social. En este sentido, destacamos por su interés el artículo publicado en 2017 *Debates y desafíos para el desarrollo de la educación superior latinoamericana del futuro. Hacia una nueva reforma universitaria*, escrito por Norberto Fernández, investigador argentino especialista en políticas, planificación y gestión de la educación con mayor énfasis en educación superior, y Cristina Pérez docente e investigadora. Los autores presentan orientaciones políticas y estratégicas que favorezcan la construcción, ya desde el momento actual- la Universidad que América Latina necesita para el futuro.

Para lo cual en su artículo presentan una propuesta que fue considerada en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES). Su propuesta incluye la innovación y la planificación y, sobre ello, afirma explícitamente:

“Recuperar la planificación estratégica como herramienta de construcción de acuerdos y de participación de los diferentes actores involucrados (gobiernos, docentes, estudiantes, empresarios, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, consejos de rectores, etc.) para definir los ejes de desarrollo de la Educación Superior, así como los tiempos y recursos para hacerlo, es decir, como herramienta de viabilidad”. (Fernandez & Perez, 2017, pág. 44)

Tomando en cuenta la propuesta de Fernández & Pérez (2017) es oportuno citar que del encuentro regional CRES 2018 organizado por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), la UNESCO, la Universidad Nacional de Córdoba, el Consejo Interuniversitario Nacional de Argentina (CIN) y la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y Deportes de la República Argentina (SPU). Se publicó el libro de título *El Papel Estratégico de la Educación Superior en el Desarrollo Sostenible De América Latina y el Caribe*. Este libro incluye el capítulo *La dirección y gestión en las instituciones de educación superior de américa latina y el caribe*, de Emilio Rodríguez Ponce, experto en evaluación universitaria a través de su participación en cientos de procesos de evaluación y acreditación universitaria de Chile y de la realización y análisis de cuestionarios aplicados a directivos universitarios de países de la región.

Partiendo de su experiencia, Rodríguez Ponce afirma que en América Latina y el Caribe existen deficiencias importantes en los procesos de dirección. La profesionalización de estos procesos sigue siendo un déficit relevante en las instituciones de Educación Superior. A la vez señala que, habiendo revisado literatura internacional en cuanto a evaluación de la calidad de la ES, no existe una descripción al detalle de los elementos que debe contener un proyecto estratégico institucional:



No hay modelos predefinidos para diseñar el proyecto estratégico institucional. En este contexto, algunos investigadores (por ejemplo, Machado y Taylor, 2010 Shah, Nair y Wilson, 2011; Shattock, 2009) sugieren considerar el diseño estratégico (denominado también dirección estratégica o plan estratégico) como el proyecto estratégico institucional que ha de servir como base para evaluar la calidad de las universidades. (Rodríguez-Ponce, 2018, pág. 121)

Sobre la base de su vasta experiencia investigadora y en la gestión universitaria, Rodríguez-Ponce corrobora que los planes estratégicos son una base para evaluar la calidad de las universidades y presenta resultados sobre los planes de los países de la región. Los recogemos de manera sintética: (Rodríguez-Ponce, 2018, págs. 106-111)

- La visión de las instituciones es generales o ambiguas, en las instituciones maduras existe una mejor definición.
- El análisis general del entorno es riguroso no así el análisis, económico, político, social y tecnológico.
- El análisis de entorno es deficiente visto desde la competencia, la mayoría de universidades parece ignorar la existencia de otras universidades, y productos.
- Existe una mala clasificación de lo que es fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales distan de la Figura estratégica y competitiva que debe tener un plan estratégico.
- Un número considerable de instituciones presenta un débil diseño estratégico. Las estrategias formuladas por lo general suelen ser un listado de buenas ideas y por lo tanto no están interrelacionadas, ni priorizadas y mucho menos son estratégicas.
- A nivel general la fase de la implementación de la estrategia es una de las etapas que las instituciones de educación superior no toman en cuenta en el diseño del plan estratégico.

### 3.3. Algunos ejemplos de países de Latinoamérica

Almuiñas-Rivero José y Galarza-López Judith refieren que: “Uno de los enfoques de administración, que ha ganado auge en las universidades latinoamericanas es la dirección estratégica, dentro de la cual se le está prestando especial atención a la Planificación Estratégica (PE), como herramienta para orientar el rumbo institucional”. (Almuiñas-Rivero & Galarza-López, 2012, pág. 74)

Tomando en cuenta lo dicho por Almuiñas-Rivero y Galarza-López, hemos analizado algunos estudios concernientes a la Planificación Estratégica Universitaria de algunos países de Latinoamérica como: Colombia, Brasil, Chile que son países cercanos a Ecuador y que atraviesan también procesos de administración universitaria equivalentes, así como los procesos de evaluación y acreditación institucional instaurados en esos países, aspecto que van de la mano con la planificación estratégica.

#### 3.3.1. Colombia.

En el año 2008, Daniel Samoilovich en su capítulo “Senderos de Innovación. Repensando el gobierno de las Universidades públicas en América Latina” del libro *Tendencias de la Educación Superior en América Latina* señaló que “el gran obstáculo al desarrollo de una visión institucional compartida en las universidades públicas de América Latina es la politización, la no cohesión de los valores, la intervención de fuerzas políticas externas. En los casos de países con conflictos políticos importantes, el ejemplo extremo es Colombia, este factor se ve exacerbado”. (Samoilovich, 2008, pág. 344).

El autor por otra parte hace referencia a otros obstáculos para el desarrollo de la planificación como son: el elevado presupuesto que se lleva el salario a docentes; la dificultad para planificar a largo plazo; la ideología académica (autonomía, libertad de cátedra, decisiones colegiadas); asignación de recursos, autonomía financiera. El autor concluye, tomando la frase de Peter Duker “universities are overadministered and

undermanaged”, que significa “las universidades están sobre administradas y mal gestionadas”. (Samoilovich, 2008, pág. 345)

De acuerdo con José González-López, Marly Tafúr-Osorio, Darío Martínez-Leal 2020 en su artículo “Los retos de la Planificación universitaria en el marco de la crisis del presente: una revisión alternativa” sus autores dan a conocer que la educación superior en Colombia tiene varios frentes abiertos: la competencia de mercado entre instituciones, la presión de los entes de control por asegurar calidad, la sostenibilidad financiera y social, y todo ello esto en medio de una crisis global desde lo político, económico, ambiental y social. Con todo, los autores afirman que es clara la necesidad de que la educación superior cuente con modelos de educación y con una planificación institucional coherente y pertinente a las actuales realidades.

Bajo la concepción de que la universidad es una organización compleja, plantean a su vez que la planificación se desarrolla en tres niveles: macro, meso y micro:

A nivel macro se desarrollan planes para alcanzar grandes estratégicas enfocadas al crecimiento y a las áreas sustantivas. A nivel meso desarrolla las funciones sustantivas a nivel de unidades y facultades y a nivel micro se pone en acción lo planeado a través de programas y proyectos. Pero a pesar de tener enmarcado el proceso de planeamiento, Colombia tiene órganos estatales que vigilan el desarrollo de las instituciones. Por ejemplo, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) controla regula y orienta los procesos educativos, así como también la planificación que está condicionada bajo criterios de evaluación certificación y acreditación de la institución, de programas y carreras. Todas las acciones se llevan a cabo de la mano de agencias nacionales de acreditación.

Con todos estos antecedentes los autores llegan a la conclusión que el grado de injerencia de los criterios estatales en el momento de planear y la libertad que parecían tener las instituciones de ES se ven empañados por los criterios de calidad impuestos.

Los autores señalan que para hacer el cambio que necesita la planificación estratégica se deben “re-imaginar y construir nuevas formas de planear la Universidad, pensando en la necesidad de construir una metodología que fortalezca y desarrolle las capacidades requeridas para ello, introduciendo una apuesta por la innovación para transformar los procesos de planeación”. (González-López, tafur-Osorio, Martínez-Leal, Lópe-Garay, & Lopera-Molano, 2020, pág. 71)

### **3.3.2. Brasil.**

Un artículo escrito por Josías E. Julierme y Carlos F. Jung de título “Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planeamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas” en español “Un modelo aplicado a la mejora de los procesos de planificación estratégica y autoevaluación en instituciones de Educación superior privada” presenta el modelo utilizado por las IES privadas en Brasil y una propuesta de diseño metodológico que integra la planificación y la autoevaluación.

En el caso de Brasil, es obligatorio por ley que las universidades tengan un plan estratégico. Ello se rige por la resolución estatal 107 de 2002 emitida por el Consejo Nacional de Educación CNE y Secretaría de Educación Superior – SESu que dispone que para el pleno funcionamiento las Instituciones públicas y privadas deben formular un Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

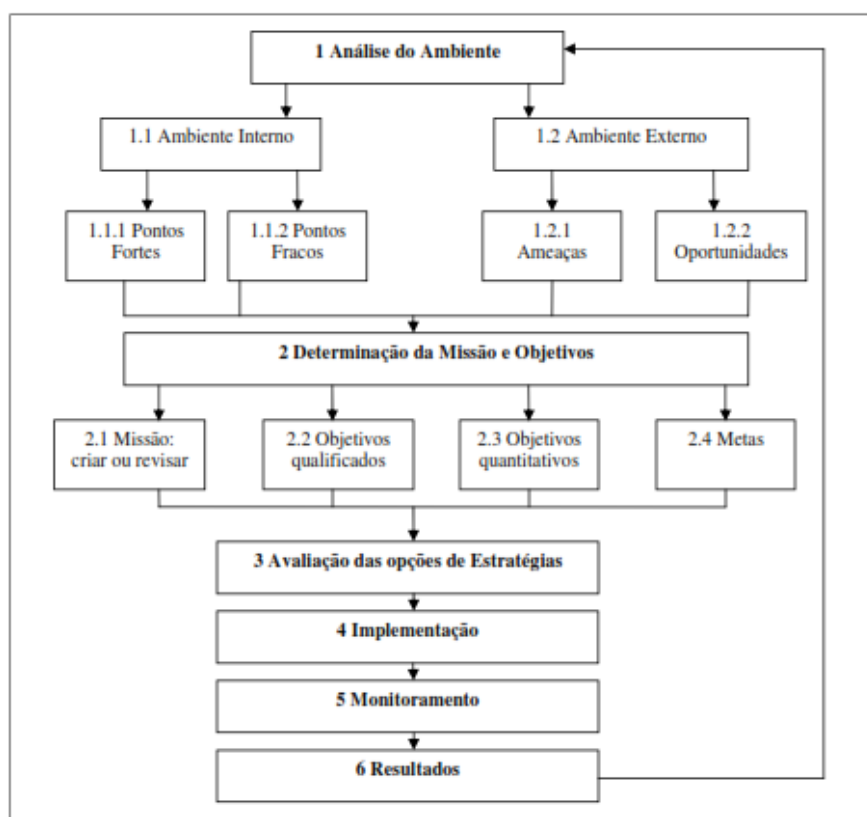
En este país existían 2.378 instituciones de Educación Superior de las cuales 88.3% son privadas. Entre el 2001 al 2010 el número instituciones aumentó en 140,5%. Estas cifras de crecimiento hacen que las instituciones se vuelvan más competitivas, por lo cual la planificación estratégica es considerada como una herramienta para responder a estos retos.

Para su investigación, los autores Josías E. Julierme y Carlos F. Jung toman como base la Ley Nro. 10.861 del 14 abril que tiene como fin desarrollar el conocimiento de la IES a través de la autoevaluación como un elemento para la planificación

estratégica. Sobre la base de ello propusieron un modelo aplicado que integrase los dos procesos es decir la planificación estrategia y el de autoevaluación.

La Figura 3 permite evidenciar las fases del proceso de planificación, así como los elementos integrantes y que se constituye en el modelo base para la formulación de su propuesta. En el marco de esta tesis, se ha considerado esta Figura con el fin de tener un referente del diseño metodológico general utilizado en las universidades de Brasil, puesto abordamos la propuesta de un diseño metodológico.

**Figura 3.** Referente Diseño Metodológico general de PE utilizado en las universidades de Brasil 2001



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Rojo (2001).

**Fuente:** (Julierme & Jung, 2014, pág. 172)

Sobre esta base metodológica los autores Josías E. Julierme y Carlos F. Jung proponen un diseño metodológico de planificación estratégica que integra la autoevaluación como su elemento fundamental y dicen que su propuesta debería:

minimizar los desafíos que tiene la planificación desde su propia naturaleza, haría que sea un proceso más participativo y fomentaría la cultura de la evaluación desde la implementación de mejoras y de la ejecución de la planificación. (Julierme & Jung, 2014)

### **3.3.3. Chile.**

Las autoras Ana María Barras y Nelly Gómez en su artículo “Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección Estratégica”, después de realizar un análisis comparativo entre 25 universidades 64% estatales y 34% no estatales, a través del enfoque mixto, presentan resultados importantes con respecto a la dirección universitaria de esas instituciones. Los resultados están en función del análisis ambiental, la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación y el control de la estrategia. Cabe señalar que el análisis ambiental es para referirse al análisis de factores internos y externos. El resultado de la primera fase -el análisis ambiental- es que, a través de los planes de desarrollo de estas universidades, el factor externo tiene mayor porcentaje en relación al factor interno. (Barra & Gómez, 2015)

En cuanto a la segunda fase -formulación de la estrategia- el resultado es que entre el 60 y el 68% de las universidades expresan la misión y visión institucional, y en menor porcentaje, los objetivos, estrategias y políticas. Finalmente, la tercera etapa -la implementación de la estrategia-, presentan dos resultados importantes: las universidades tienen poco cumplimiento de lo que formularon y, sólo parcialmente, cuentan con sistemas que les permita monitorear el avance de la estrategia.

Adicionalmente, los resultados del análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales muestran que las universidades *no estatales* explican en mayor grado los factores internos y externos en relación a las universidades *estatales*.

En la fase de formulación todo el conjunto de universidades estatales y no estatales cumplen con la formulación destaca una diferencia que las estatales tienen

mejor desempeño en la formulación de los objetivos y estrategias. En la fase implementación es bajo el número de universidades que cumplen con esta fase y eso se presenta por la dificultad de hacer seguimiento a la planificación.

La conclusión general a la que llegan las autoras es que todas las universidades tienen un modelo distinto para la dirección estratégica y ello se puede atribuir a la diferencia de acceso a recursos y al poco nivel experiencia de ciertos directores en dirección estratégica universitaria. Además, recomiendan retroalimentar permanentemente el plan estratégico a fin de asegurar una buena gestión, años de acreditación y calidad de la docencia.

#### **3.3.4. Cuba**

Por su parte José Luis Almuiñas Rivero y Judith Galarza López en su artículo “Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos” publicado en 2020 presenta los logros, problemas y estrategias para el mejoramiento de la planificación estratégica en las IES que pertenecen al Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba.

Los investigadores se hacen eco de los logros conseguidos, entre los cuales destacan que todas es que todas las IES estudiadas han incrementado la cultura de trabajo bajo una estrategia institucional definida. Además, entre otros logros, manifiestan que se han creado unidades especializadas en PE adscritas a los rectorados. Sin embargo, lo más relevante en los hallazgos encontrados por los investigadores es lo que denominan Problemas. En ese aspecto manifiestan que:

Los planes estratégicos no guardan ninguna relación con otros procesos de vital importancia como son la evaluación y acreditación y el control interno. En consecuencia, no hay integración de estos procesos. En algunas IES sus planes estratégicos han sido formulados muy apegados a la dirección estratégica de MES. Algunos planes son

cortoplacistas, es decir con un vencimiento anual y algunos otros presentan incongruencias entre lo planificado y lo presupuestado.

En las IES que disponen de una aplicación informática para el proceso de planificar, ello ha sido una causa de la desmotivación de los implicados por la dificultad de su uso. No hay mecanismo de seguimiento y evaluación del plan, se miden de forma ligera objetivos anuales, pero no se ha revisado o replanteado la Visión. Al no haber sistematicidad de la información no hay forma de hacer análisis de datos históricos y menos aún proyecciones. En última instancia, falta desarrollar el pensamiento estratégico, tanto a nivel directivo como en los mandos medios y los docentes.

Entre muchas las estrategias que proponen los autores para solventar los problemas hallados se destaca que “hay que diseñar un sistema, que apoye la gestión institucional y que integre la planificación estratégica, la evaluación y acreditación y el control interno, apoyados en otros elementos que aseguren su desarrollo, de forma tal que propicie una visión única e integral de la gestión de la calidad institucional desde la perspectiva de esos procesos” (Almuiñas & Galarza, 2020, pág. 12)

Considerando los problemas encontrados, y en contraste con una de las estrategias de mejora planeada por los autores, se concluye por inferencia que el proceso de planificación estratégica en las IES cubanas requiere una pronta propuesta de mejora. Opinan que puede ser lograda bajo un marco legal que nazca desde el ente gubernamental, la actualización de la normativa interna de las IES y la mejora de las capacidades de sus directivos para generar una metodología de planificación estratégica que intervenga desde la formulación, la implementación y la ejecución.



### 3.4. Síntesis de las Problemáticas Identificadas por los Diferentes Autores de diferentes países estudiados.

En síntesis, la revisión de la literatura refleja de manera evidente la importancia de los factores externos en la formulación de la *planificación* estratégica: la adaptación a EEES en el caso de Europa; los procesos de evaluación, acreditación y los factores políticos en Colombia, Brasil, Chile y Cuba. La Tabla 10 sintetiza las problemáticas referidas por los autores de cada país.

**Tabla 10.** Resumen de problemáticas identificadas en la PE por los autores de los países estudiados.

| País     | Año  | Autor  | Problemáticas   | Propuestas de mejora  |
|----------|------|--|---|---|
| España   | 2004 | Francesc Solé Parellada                                      | La organización universitaria española requería de un cambio en su gestión, pero presentaba problemáticas desde la posición de los directivos, es decir de quien si quería cambios organizativos y de quienes no lo veían porque la universidad no debe ser vista como una organización | Realizar cambios con diseños organizativos apropiados   |
| España   | 2007 | López María del Carmen                                       | Implicación del EEES en el plan estratégico de las universidades españolas  | Las universidades españolas deben formular sus planes estratégicos tomando en cuenta el EEE como elemento clave externo.  |
| Colombia | 2008 | Samoilovich  | La politización, la intervención de las fuerzas políticas externas y la cohesión de los valores afectan a la definición de una visión institucional en las universidades  |   |
| Colombia | 2020 | José González-López, Marly Tafúr-Osorio, Darío Martínez-Leal | La Universidades en Colombia tienen tres frentes la competencia de mercado entre instituciones, la presión de los entes de control por asegurar calidad y la sostenibilidad financiera y social.  | “es re-imaginar y construir nuevas formas de planear la Universidad, pensando en la necesidad de construir una metodología que fortalezca y desarrolle las capacidades requeridas para ello, introduciendo una apuesta por la innovación para transformar los procesos de planeación”. (González-López, tafur-Osorio, Martínez- |

| País                       | Año  | Autor                               | Problemáticas  | Propuestas de mejora  |
|----------------------------|------|-------------------------------------|--|---|
|                            |      |                                     |  | Leal, Lópe-Garay, & Lopera-Molano, 2020, pág. 71)   |
| Brasil                     | 2014 | Josías E. Julierme y Carlos F. Jung | Los procesos de evaluación y planificación no vinculados entre sí.   | Un diseño metodológico que correlacione la planificación, la evaluación con la gestión de la calidad.   |
| Chile                      | 2015 | Ana María Barras y Nelly Gómez      | Todas las universidades tienen un modelo distinto para la PE   | Recomiendan retroalimentar permanente el Plan Estratégico y asegurar años de acreditación   |
|                            |      |                                     | En cuanto a las fases del proceso de planificación los resultados dejan ver que no se ejecuta lo formulado y no se da el seguimiento a través del tiempo.  |   |
| CRES                       | 2018 | Rodríguez-Ponce                     | No existe una descripción a detalle de los elementos que debe contener un proyecto estratégico   | Rodríguez-Ponce 2018 coincide con otros investigadores Machado y Taylor, 2010 Shah, Nair y Wilson, 2011; Shattock, 2009 Que el plan estratégico sirva para evaluar la calidad de las universidades Además, que haya mejor definición de la filosofía estratégica  |
| América Latina y el Caribe |      |                                     |  |   |
| Colombia                   | 2020 | José González-López et              | La injerencia de los entes de control de la educación superior y agencias de evaluación, certificación y acreditación en la planificación institucional en favor de la calidad, la crisis global y la heterogeneidad de las universidades en Colombia son dificultades que afectan el desarrollo de los planes institucionales en las universidades. | Hacer el cambio que necesita la planificación estratégica “es re-imaginar y construir nuevas formas de planear la Universidad, pensando en la necesidad de construir una metodología que fortalezca y desarrolle las capacidades requeridas para ello, introduciendo una apuesta por la innovación para transformar los procesos de planeación”. (González-López y otros, 2020) |

| País | Año  | Autor  | Problemáticas   | Propuestas de mejora   |
|------|------|--|---|--|
| Cuba | 2020 | José Luis Almuiñas Rivero y Judith Galarza López | Los planes no guardan alineación con los procesos de evaluación están apegados al MES, los planes son para un año. No hay mecanismos de seguimiento y evaluación y no hay sistematicidad de la información en definitiva no hay cultura de planificación en las IES | Mejorar la normativa interna de las IES y mejorar las capacidades de sus directivos para generar una metodología de planificación estratégica que intervenga desde la formulación, implementación y ejecución. |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5. La PE en las Universidades del Ecuador como objeto de investigación científica.

A partir de los antecedentes históricos y normativos respecto a la planificación estratégica de las universidades de país, y de acuerdo al contexto en el que se ha venido desarrollando, resulta pertinente conocer que se ha escrito sobre la temática, por tal motivo a continuación se presentan algunas investigaciones que lo tratan de manera específica:

En el año 2016 Noel Batista Hernández, Roberto Ordoñez Guerrero y W.P. Avilés, publican el artículo de título “*Universidad y Planificación Estratégica en el Ecuador*” a partir de un estudio cuyo objetivo fue evaluar la calidad del proceso de elaboración de la estrategia y su posterior gestión en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencia Sociales de la Universidad de Guayaquil.

A partir de los análisis de las fuentes de información para el estudio llevado a cabo, los autores informan de los siguientes hallazgos: La facultad no cuenta con un documento guía para la formulación del plan estratégico. Este puede ser el motivo por el cual, que el plan no contó con el diagnóstico de factores internos y externos, ni se

construyó una matriz de escenarios. Tampoco se determinó las áreas clave de resultado, ni direcciones estratégicas. Para la formulación del plan sólo se contó con un grupo directivo jerárquico. La misión y visión no fueron revisadas, se habían formulado 14 objetivos no alineados a la misión y visión. Finalmente, el plan no contemplaba criterios para su ejecución y seguimiento de lo planificado. Los resultados de la encuesta realizada por los autores mostraron que el 100% de estudiantes, el 97.3% de los administrativos y el 97.5% de docentes desconocían la existencia de un plan estratégico de la facultad. Con todos estos hallazgos y resultados estadísticos los autores concluyen: “La deficiencia en la elaboración del plan, el carácter no participativo y la falta de criterio técnico para la construcción de plan, se convierten en barreras para la definición y ejecución de un plan estratégico que garantice la buena gestión de la facultad”. (Hernández, Ordoñez, & W.P., 2016, pág. 180)

Otro estudio importante de reseñar, es la tesis doctoral de Galo Naranjo titulada *Evaluación-acreditación de la educación superior del Ecuador, metaevaluación y gestión académica de calidad, en el apartado Planeación-Evaluación-Calidad*. Presenta reflexiones relevantes en cuanto a la articulación de la calidad con la planificación y la evaluación. Afirma, desde el primer momento, que la planificación y la evaluación son dos procesos intensamente relacionados. Del mismo modo afirma que actualmente las universidades no funcionan sin planificación estratégica, por lo cual el autor presenta estrategias que promueven el éxito de la PE: tener una participación de sus miembros, pero en base a ser informados; realizar análisis interno en correspondencia al externo; capacidad de identificar los nodos críticos; capacidad de negociación y creatividad e innovación (Naranjo, 2016).

En un estudio más reciente, y desde una posición crítica y propositiva las autoras Aida Jaya, Paola Albán y Duniesky Caveda en su artículo “Visión estratégica sobre la gestión de la calidad de las instituciones de educación superior en el Ecuador” presentan un estudio basado en la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior

en el país desde el enfoque estratégico. Inician afirmando que la gestión universitaria es tradicionalista y que en varias universidades el proceso de planificación y evaluación se realizan de forma repetitiva y sin relación entre sí (Jaya, Paola, & Caveda, 2017) .

Mencionan que planificación estratégica es un instrumento que apoya a gobernar en medio de la incertidumbre y la evaluación como un proceso característico en todas las IES, En base a la investigación plantean un modelo de gestión de la calidad para la Universidad Estatal de Bolívar, un modelo de gestión que vincule estos procesos basados en los principios de la guía IWA2.

Cabe recalcar que a lo largo del artículo las autoras destacan la imperiosa necesidad del cambio sustancial que debe tener el proceso estratégico en las IES, para lo cual relatan algunos desafíos que tienen estas instituciones para concebir una dirección estratégica:

“el análisis macro y micro fundamental para el diagnóstico; adecuada integración estructural y funcional con los restantes procesos universitarios; alinear los sistemas de evaluación institucional, control estratégico como otros, que contengan acciones evaluativas; comunicar adecuadamente la estrategia en la organización, tanto vertical como horizontal así como también interna y externa, finalmente desarrollar el liderazgo colectivo y el aprendizaje organizacional para favorecer la eficiencia y eficacia institucional” (Jaya, Paola, & Caveda, 2017, pág. 143).

Para enfrentar estos desafíos definen que es necesario que todas las instituciones cuenten con nuevas modalidades de planificación y evaluación con el fin de pasar de la cultura de evaluación a la cultura de planificación. Pero una planificación verdaderamente estratégica, con una responsable ejecución y un seguimiento y control permanente y autorregulado. (Jaya, Paola, & Caveda, 2017)

En el año 2020, Kevin Naspud, Amy Cristina Suárez, Jesica Navarrete, Juan Armas y Belén Toapanta, realizaron una investigación con el objetivo de conocer la

presencia de la PE en la gestión de las universidades hispanohablantes. Ese estudio incorpora los resultados hallados en las universidades del Ecuador.

La metodología usada para la investigación fue la revisión bibliográfica de veinte y cinco artículos concernientes al tema y sistematizados a través de ATLAS ti. 9, y además se establecieron criterios de inclusión y exclusión de los artículos, llegando a un total de quince artículos válidos o incluidos para el análisis.

El resultado más relevante y concerniente al tema de esta tesis es:

“En Ecuador se pueden apreciar universidades como la Técnica de Babahoyo, las cuales tienen una buena planificación estratégica, pero necesitan potencializar con la ayuda de los actores para cumplirlas y llevar a un desarrollo de calidad en la gestión educativa” (Naspud, Suárez, Navarrete, Armas, & Toapanta, 2020, pág. 917).

### **3.6. Síntesis**

En este capítulo se han llevado a cabo la revisión de artículos científicos que tratan específicamente la temática de esta tesis publicados en el periodo que esta abarca: 2016-2021. En base al análisis desarrollado, podemos afirmar que la planificación estratégica en el contexto de las universidades ecuatorianas, es un proceso que se caracteriza por la necesidad de mejora tanto en aspectos de estructura metodológica, como el contenido, la proyección, y en su vinculación a los procesos de autoevaluación y evaluación. Mejoras orientadas todas ellas a la gestión de la calidad académico-administrativa y el cumplimiento de su filosofía institucional.

## CAPÍTULO IV

### 4. Diseño de la investigación y marco metodológico

La finalidad de usar el Método Mixto es: lograr mayor comprensión, confianza en los datos, enriquecimiento, validez, amplitud y profundidad.

Nora Mendizábal

#### Introducción

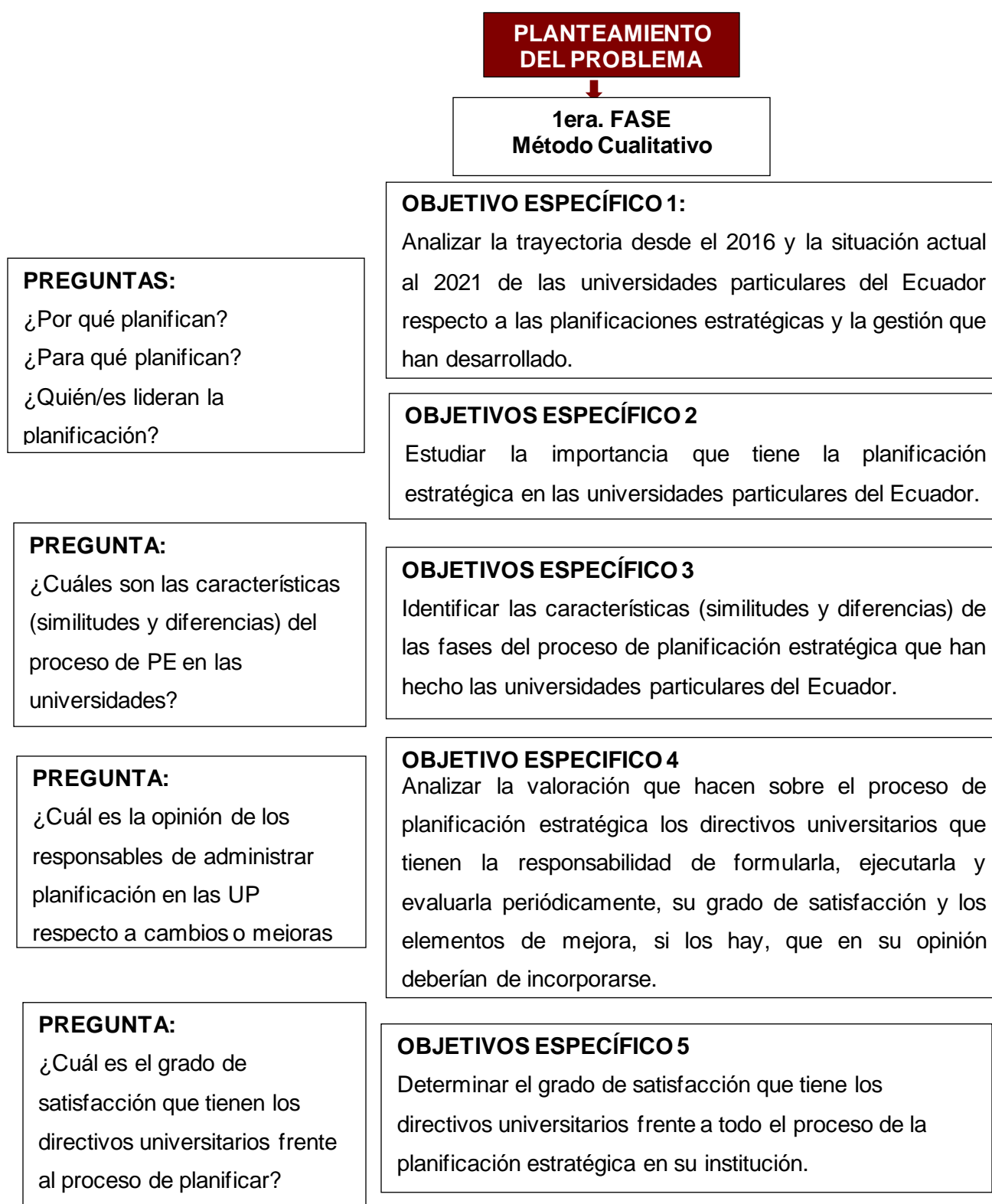
Este capítulo contiene el diseño de la investigación y el marco de estudio. Se inicia con el apartado 4.1 que trata el planteamiento de problema el mismo que ha sido esquematizado en un gráfico que contiene los objetivos generales y específicos y sus correspondientes preguntas de investigación. El apartado 4.2 hace referencia a la justificación del uso del método mixto de donde se desprende el diseño de la investigación. Para la utilización del método mixto se ha tomado como referente la metodología de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, y María del Pilar Baptista (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

El apartado 4.3 explica el marco de estudio que delimita la investigación de forma geográfica y temporal. Finalizamos el capítulo con el apartado 4.4 que corresponde al proceso metodológico de la recolección de datos. Este proceso se realiza bajo el Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS), es decir primero se recolecta los datos cualitativos y después los datos cuantitativos para llegar a una interpretación de los datos con los dos enfoques.

#### 4.1. Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema se ha descrito y justificado a detalle en el primer Capítulo. A manera de síntesis, en este apartado se sintetizan los aspectos esenciales. De forma esquemática en la Figura 4 se representan las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos y así guiar el desarrollo del diseño de la investigación.

**Figura 4.** Esquema general del planteamiento del problema





## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



### 2da. FASE METODO CUANTITATIVO

#### PREGUNTA:

¿El diseño metodológico del proceso de planificación estratégica es homogéneo en las

#### OBJETIVO ESPECIFICO 6

Identificar el diseño metodológico del proceso de PE utilizado por las universidades particulares del país al 2021 y su interrelación con los modelos EFQM y BSC.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO 7

Analizar el diseño metodológico actual del proceso de planificación estratégica utilizado por las universidades.

#### PREGUNTA:

¿Qué componentes de las fases de la PE se deben mejorar?

#### OBJETIVO ESPECÍFICO 8

Identificar que componentes de las fases de la planificación se puede realizar mejoras.

#### PREGUNTA:

¿Qué relación existe entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador?

#### OBJETIVO ESPECÍFICO 9

Determinar la relación existente entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



### 3ra. FASE METODO MIXTO

#### PREGUNTA INVESTIGACIÓN

¿Es necesario diseñar una metodología basada en formulación, ejecución y seguimiento para una determinación más efectiva del proceso de la planificación estratégica universitaria en el Ecuador, incorporando elementos de EFQM y BSC?

#### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados

## 4.2. Justificación de Uso del Método Mixto MM

Para la realización de este estudio se empleó el método mixto MM (cuantitativo y cualitativo) cuyo fundamento epistemológico subyace desde el paradigma pragmático. El pragmatismo es “la postura filosófica que defiende que un conocimiento filosófico y científico solo puede ser considerado verdadero en función de sus consecuencias prácticas” (Guzmán, 2018, pág. 1). Además este método es, desde nuestro punto de vista, el más adecuado, para los objetivos del presente estudio.

En el campo de las Ciencias Sociales el uso del método mixto se presenta en varias de sus disciplinas: “educación, psicología, administración y políticas públicas, management y turismo. Así como también en otras ciencias como en la salud y las ciencias de la información”. (Fabregues & Escalante, 2020, pág. 7).

Es relevante citar una investigación de Pablo Grand quien realizó un estudio de 2.378 artículos publicados en Redalyc durante el periodo 2001-2016 en el campo de las ciencias sociales en áreas del conocimiento de administración, contabilidad, antropología, comunicación, derecho, economía y finanzas, entre otras, con respecto al uso de métodos mixtos. El resultado hallado fue que el Método Mixto MM estuvo mencionado en 161 artículos y el término triangulación en 2.217 por lo que el autor concluye que “ambas propuestas parecen haberse articulado, extendiendo los canales por los que se materializa la noción de triangulación, o de combinación metodológica cuali-cuanti” (Forni & De Grande, 2020, pág. 186).

Vinculada al ámbito de estudio de esta tesis con respecto al uso del Método Mixto MM en el caso de la administración, es relevante citar como referencia el estudio de Fabiola Baltar y Natasha Gentile. Su investigación hecha en 2012, tenía como objetivo conocer la eficacia de los métodos para describir la realidad empresarial en el caso de las PYMES. Los autores concluyen que “el uso combinado de los métodos cuantitativos y cualitativos mejora la validez de los estudios en el ámbito de las decisiones estratégicas

ya que permite captar la heterogeneidad del colectivo Pyme” (Baltar & Gentile, 2012, pág. 1067)

En este sentido, el método mixto ha sido conceptualizado por Tashakkori y Teddle (1998:17) citados por Nora Mendizábal, como “una combinación de una aproximación cuantitativa y cualitativa”. (Mendizábal, 2018, pág. 4).

Esta combinación de métodos enriquece el análisis y la interpretación de los datos de una investigación. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2014).

Tenemos en cuenta además la definición del método hecha por su promotor Jonh Creswell promotor de los métodos mixtos (2015:2) citado por Pablo Forni y Pablo De Grande, quien señala que la investigación con métodos mixtos “es aquella en la que el investigador reúne datos cuantitativos y cualitativos, los integra y luego realiza interpretaciones basadas en combinar las fortalezas de ambos” (Forni & De Grande, 2020, pág. 168).

Con todo lo anteriormente descrito el propósito de la aplicación del método mixto es recoger y analizar datos cualitativos y cuantitativos que respondan a las preguntas de investigación y a sus correspondientes objetivos. A través de un estudio exploratorio secuencial, aplicaremos este método, por cuanto la investigación se inicia con la recolección y análisis de datos cualitativos para explorar el objeto de estudio, y secuencialmente aplicar la recolección y análisis de datos cuantitativos y finalmente realizar una interpretación total de los resultados obtenidos.

La primera fase es cualitativa y consiste en realizar un análisis descriptivo del contenido de los documentos de la planificación estratégica en las universidades particulares, mediante la recolección de análisis de los planes estratégicos para conocer

su estructura metodológica, contenido y desarrollo. Los resultados de esta primera etapa se recogen para describir, comprender e interpretar el desarrollo de la planificación estratégica y caracterizar el proceso de planeamiento en las universidades, a través de toda la información seleccionada, lo cual nos dirige a lograr el cumplimiento del objetivo general 1 que es *Analizar la trayectoria desde el 2016 y la situación actual al 2021 de las universidades particulares del Ecuador respecto a las planificaciones estratégicas y la gestión que han desarrollado.*

Además de recopilar datos cualitativos a través de la encuesta on-line que nos permiten conocer las opiniones y satisfacción de los directivos universitarios respecto al proceso de planificación. El propósito es responder al objetivo general 2 *Conocer la valoración que hacen sobre el proceso de planificación estratégica los directivos universitarios que tienen la responsabilidad de formularla, ejecutarla y evaluarla periódicamente, su grado de satisfacción y los elementos de mejora, si los hay, que en su opinión deberían de incorporarse.*

La segunda fase es generar una base de datos de los componentes de los planes estratégicos para ser transformados en estadísticas. En esta fase también se recolecta información cuantitativa a través de la encuesta on-line con el fin de cumplir el objetivo *Determinar el diseño metodológico del proceso de PE utilizado por las universidades particulares del país al 2021 y su interrelación con los modelos EFQM y BSC.* Con estos resultados cuantitativos se pretende confirmar las hipótesis planteadas “El diseño metodológico de los Planes estratégicos de las UP es homogéneo” con variables independientes (Formulación, Ejecución y Seguimiento) y una variable dependiente (Diseño metodológico) y además la hipótesis “A mayor relación de los componentes del modelo del Plan estratégico de las UP con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia” con dos variables independientes (Elementos comunes de UP con el BSC y Elementos comunes del UP con el EFQM) y una variable dependiente que es la sinergia.

Finalmente, en la tercera fase se identifica la relación existente entre la información cualitativa extraída de la realidad de las planificaciones de las Universidades Particulares del Ecuador y los resultados cuantitativos de los componentes de un plan estratégico universitario, referencias teóricas e investigaciones de uso o aplicación del BSC y EFQM, para diseñar la propuesta metodológica, idea central de la presente tesis. Esta es la fase de integración de todos los resultados cuali-cuanti.

### **4. 3. Marco De Estudio**

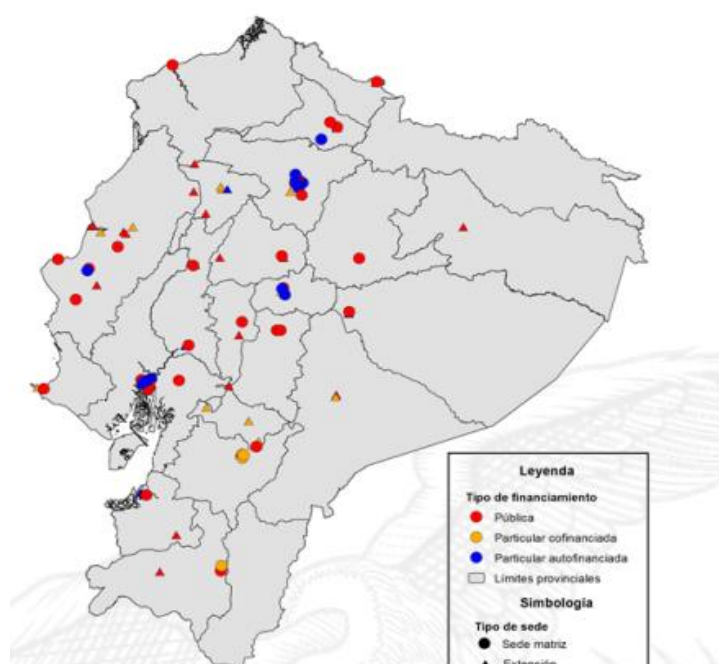
#### **4.3.1. Delimitación o Marco de Análisis**

El marco de análisis en el que se desarrolla el estudio es el sistema de Educación Universitario del Ecuador. Este sistema el mismo que se encuentra conformado por todas aquellas instituciones que, de acuerdo al artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), han sido evaluadas y acreditadas de acuerdo a la Ley de octubre 2019.

Por su régimen se dividen en universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, estas últimas a su vez se subdividen en *Particular Autofinanciada* y *Particular Cofinanciada*.

En el mapa Figura 5 representa la ubicación geográfica de las universidades por su régimen dentro del país. Los puntos de color rojo permiten distinguir las Universidades Públicas y los puntos de color azul a las Universidades Particulares. En esta tesis nos centramos específicamente en el grupo de universidades particulares.

**Figura 5.** Ubicación geográfica de las universidades por su régimen del Ecuador



Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE) - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)

Elaborado por: Dirección de Estadística y Análisis (DEYA) - Coordinación de Gestión de la Información (CGI) - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)

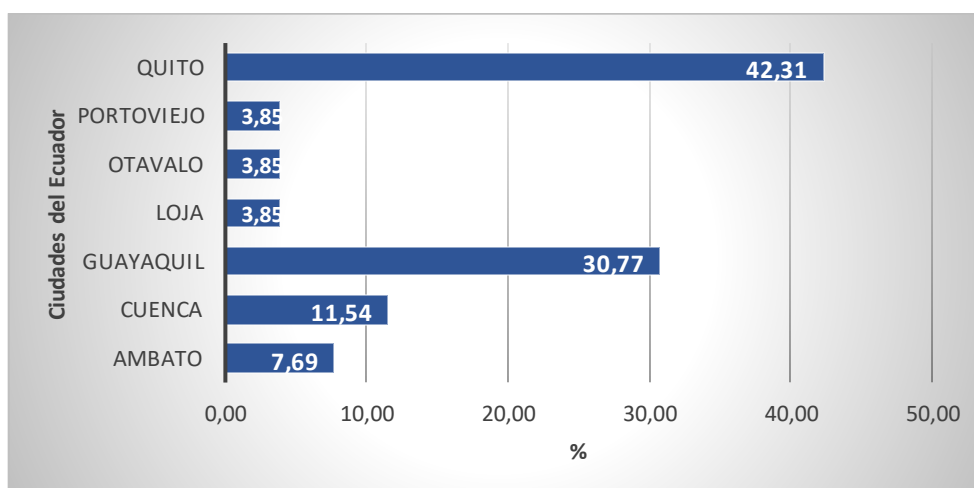
**Nota técnica:**

Total de universidades y escuelas politécnicas con al menos una carrera/programa de oferta vigente. Se adiciona a la Universidad Santa María.

Fecha de corte: 12 de diciembre de 2018



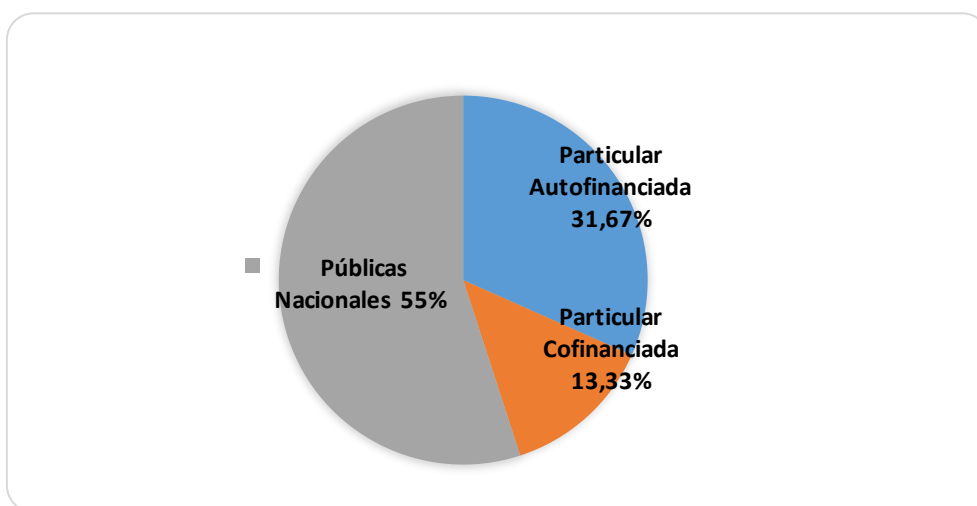
**Figura 6.** Concentración de Universidades Particulares por ubicación geográfica



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la creación de la matriz de datos recopilados en esta investigación

De acuerdo a la ubicación geográfica, las UP se encuentran concentradas en un 42.31% en la ciudad de Quito capital de la República del Ecuador, el 30.77% están ubicadas en la ciudad de Guayaquil el mayor puerto principal del país; el 11.54% en la ciudad de Cuenca, el 7.69% se concentran en la ciudad de Ambato; el 3.85% de universidades se concentran en las ciudades de Portoviejo, Otavalo y Loja ciudades (Figura 7).

**Figura 7.** Porcentaje de universidades ecuatorianas por su Régimen



**Fuente:** *Elaboración propia*

La Figura 7 se representa de forma específica el segmento de universidades en las cuales se centra esta tesis, es decir el grupo de universidades particulares (autofinanciadas 31.67% y cofinanciadas 13.33%) que representan el 45% del total de universidades del país y que se encuentran registradas en el Consejo de Educación Superior (CES).

De este conjunto de universidades, la Universidad del Río es una institución de reciente creación. En el momento de recogida de la información para esta tesis (2021) tenía alrededor de 2 años de vida institucional, de acuerdo a su registro oficial Nro.383 del 06 de diciembre de 2018. Por esa razón, no existe información suficiente para incluirle

en el análisis y desarrollo de la investigación, Sin embargo, en el contexto global sí que ha sido contabilizada en el conjunto total de las 60 universidades.

Por lo antes señalado es oportuno informar que todas las bases de datos y resultados obtenidos en este estudio han sido levantadas sobre la base de un total de 26 universidades particulares que si registraron información. A continuación, se presenta el listado de universidades autofinanciadas y cofinanciadas.

**Tabla 11** Listado de Universidades Particulares Autofinanciadas

| No | Nombre  | Siglas       | Régimen                   | Fecha de creación | Años vida institucional al 2021 |
|----|---|--------------|---------------------------|-------------------|---------------------------------|
| 1  | UNIVERSIDAD CASA GRANDE                                 | UCGRANDE     | Particular Autofinanciada | 15/06/1999        | 21,56                           |
| 2  | UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS                | UDET         | Particular Autofinanciada | 30/07/2010        | 10,43                           |
| 3  | UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS                             | UDLA         | Particular Autofinanciada | 21/11/1995        | 25,13                           |
| 4  | UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS                          | UHEMISFERIOS | Particular Autofinanciada | 31/05/2004        | 16,59                           |
| 5  | UNIVERSIDAD DE OTAVALO                                  | UOTAVALO     | Particular Autofinanciada | 24/12/2002        | 18,03                           |
| 6  | UNIVERSIDAD DEL PACIFICO ESCUELA DE NEGOCIOS            | UPACIFICO    | Particular Autofinanciada | 15/03/1997        | 23,81                           |
| 7  | UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR                  | UNIBE        | Particular Autofinanciada | 20/05/1994        | 26,63                           |
| 8  | UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR                   | UIDE         | Particular Autofinanciada | 24/07/1996        | 24,45                           |
| 9  | UNIVERSIDAD METROPOLITANA                               | UMET         | Particular Autofinanciada | 02/05/2000        | 20,68                           |
| 10 | UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO | UEES         | Particular Autofinanciada | 15/03/1994        | 26,81                           |
| 11 | UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK                | UISEK        | Particular Autofinanciada | 16/06/1993        | 27,56                           |
| 12 | UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO       | USGREGORIO   | Particular Autofinanciada | 14/12/2000        | 20,06                           |
| 13 | UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES              | UNIANDES     | Particular Autofinanciada | 20/02/1997        | 23,87                           |
| 14 | UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO                      | USFQ         | Particular Autofinanciada | 25/10/1995        | 25,20                           |
| 15 | UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ECOTEC                          | ECOTEC       | Particular Autofinanciada | 18/12/2006        | 14,04                           |
| 16 | UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL        | UTEG         | Particular Autofinanciada | 31/01/2000        | 20,93                           |
| 17 | UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA                     | UTI          | Particular Autofinanciada | 31/07/1998        | 22,43                           |



|    |                                |         |                           |            |       |
|----|--------------------------------|---------|---------------------------|------------|-------|
| 18 | UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL | UISRAEL | Particular Autofinanciada | 16/11/1999 | 21,14 |
| 19 | UNIVERSIDAD DEL RIO            | UDR     | Particular Autofinanciada | 06/12/2018 | 2.07  |

**Fuente:** Tomado de la página web del Consejo de Educación Superior (CES)

**Tabla 12.** Listado de Universidades Particulares Cofinanciadas

| No. | Nombre  | Siglas | Régimen                 | Fecha de creación | Años vida institucional al 2021 |
|-----|---|--------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|
| 20  | PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR       | PUCE   | Particular Cofinanciada | 02/07/1946        | 74,55                           |
| 21  | UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA                    | UCACUE | Particular Cofinanciada | 07/10/1970        | 50,27                           |
| 22  | UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL     | UCSG   | Particular Cofinanciada | 17/05/1962        | 58,66                           |
| 23  | UNIVERSIDAD DEL AZUAY                             | UDA    | Particular Cofinanciada | 06/06/1968        | 52,60                           |
| 24  | UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL | ULVR   | Particular Cofinanciada | 10/11/1966        | 54,18                           |
| 25  | UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA                 | UPS    | Particular Cofinanciada | 05/08/1994        | 26,42                           |
| 26  | UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA            | UTPL   | Particular Cofinanciada | 03/05/1971        | 49,70                           |
| 27  | UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL               | UTE    | Particular Cofinanciada | 18/02/1971        | 49,90                           |

**Fuente:** Tomado de la página web del Consejo de Educación Superior CES

Por otra parte, es fundamental tener en cuenta la población estudiantil en relación a la matrícula de estudiantes en carreras de pregrado en las universidades objeto de estudio, por cuanto dicho comportamiento es uno de los indicadores que revela la posición de las universidades particulares en el sector educativo nacional.

La información disponible se encuentra levantada y publicada por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) en un informe que corresponde a la ampliación de la oferta de carreras y programas públicos con calidad y pertinencia, proyecto de inversión en agosto del 2018.

**Tabla 13.** Distribución de la matrícula de Tercer Nivel por Sostenimiento

**Tabla 1.** Distribución de la Matrícula de Tercer Nivel por Sostenimiento

| IES POR SOSTENIMIENTO     | Matrícula 2015 | Matrícula 2016 | Matrícula 2017 <sup>3</sup> | TOTAL          |
|---------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| Particular autofinanciada | 68.252         | 79.112         | 80299                       | 227663         |
| Particular cofinanciada   | 163.401        | 160.940        | 163354                      | 487695         |
| Pública                   | 326.913        | 327.802        | 332719                      | 987434         |
| <b>Total</b>              | <b>558.566</b> | <b>567.854</b> | <b>576372</b>               | <b>1702792</b> |

**Fuente:** SNIIESE, 2016

Tomando como base la matrícula del 2017 que muestra la Tabla 13, llama la atención que el 58.64% del estudiantado estaba matriculado en la universidad pública y el 42.27% en las universidades particulares, las universidades públicas alcanzan casi al 60% de estudiantes matriculados, sin embargo, las universidades particulares tenían un porcentaje de participación de matrícula substancial en el sector.

Finalmente, un dato relevante para la planificación estratégica universitaria es conocer la relación de número de habitantes por el número de universidades; siendo así que de un total de 17.510.643 (dato tomado del INEC proyección de la población ecuatoriana 2010-2020) (INEC, 2018) sobre un total de 60 universidades la relación es una universidad por cada 291.844 habitantes. Conforme a los datos presentados se puede concluir que el Ecuador tiene un número de universidades aceptable de oferta de centros universitarios en relación a su población. A pesar de ello el mercado educativo universitario particular ecuatoriano se vuelve más competitivo.

#### ***4.3.2 Delimitación Temporal de la Investigación***

##### **4.3.2.1. Primera Fase (Prospectiva, Localización De Documentación Y Análisis De Contenido) Cualitativa.**

La investigación del objeto de estudio se inició en febrero del 2018. Desde el inicio de la presente investigación hasta noviembre del 2021, momento que se finaliza el trabajo de campo, se investigó qué se ha publicado desde el 2000 hasta el 2020-2021

En cuanto a normativa nacional de la Educación Superior, se tiene en cuenta la legislación desde el año 2000 hasta el 2019, año que consta la última actualización de la LOES y de los modelos del proceso de evaluación y acreditación. En cuanto a las investigaciones científicas que se han analizado respecto al objeto de estudio, se han identificado desde el 2004 hasta el 2020. Por último, se ha llevado a cabo el estudio de los documentos de los planes estratégicos desde el 2016 hasta el 2020-2021.

Es oportuno mencionar que los planes estratégicos de las universidades particulares tienen periodos de vigencia, es decir los años de duración de los planes, que tiene un promedio de 5 años. De acuerdo a sus años de finalización 2019, 2020, 2021, todos los planes se analizan en esta tesis se encuentran dentro del periodo de estudio definido anteriormente.

**Tabla 14.** *Periodos de Vigencia de los Planes Estratégicos en la Universidades Particulares*

| <b>Vigencia de los planes</b> | <b>Número de Universidades</b> |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 2011 - 2020                   | 1                              |
| 2015 - 2019                   | 1                              |
| 2016 - 2020                   | 3                              |
| 2016 - 2021                   | 1                              |
| 2016 - 2025                   | 1                              |
| 2017 - 2020                   | 1                              |
| 2017 - 2021                   | 3                              |
| 2018 - 2022                   | 3                              |
| 2019 - 2023                   | 3                              |
| 2019 - 2024                   | 2                              |
| 2020 - 2024                   | 3                              |
| 2020 - 2025                   | 3                              |
| 2021 - 2025                   | 1                              |
|                               | <b>Total 26</b>                |

**Fuente:** elaboración propia tomada de la base de datos

#### **4.3.2.2. Segunda Fase (Cuantitativa).**

En marzo de 2019 creamos la matriz de datos que fue nuestro primer sustento cuantitativo. El trabajo inicial nos hizo dar cuenta que faltaban elementos de los planes estratégicos de algunas universidades, por lo que de mayo a julio del 2020 realizamos una actualización de matriz.

El 26 de marzo del 2021 se realizó la última actualización de la matriz de datos incluyendo 5 “nuevos” planes estratégicos al 2021. Esta actualización se realizó con miras a tener información lo más actual posible para el estudio. Es importante informar que esta última actualización se realizó a través del software ATLAS ti. 9, es decir se ingresaron 26 documentos de los planes estratégicos para hacer análisis de contenido y

de ahí obtener un listado de categorías y códigos. En el Capítulo V “Análisis de datos en el cual se recoge todo lo relacionado al análisis de datos y los resultados y se amplía la información es este sentido.

Dentro de esta fase también se recolectaron los datos cuantitativos a través de la aplicación de una encuesta on-line, que se llevó a cabo desde el día 6 de junio hasta el día 9 de julio de 2021.

#### **4.3.2.3. Tercera Fase**

El diseño de la propuesta metodológica se inició en enero de 2020 con la revisión sistemática de libros, artículos científicos y demás documentos conforme se presenta en el capítulo VI “Propuesta Teórica Metodológica para mejorar el Proceso de Planificar en las UP del Ecuador”, con el fin de definir el enfoque teórico y conocer los resultados de los estudios científicos realizados por los expertos tanto para el modelo EFQM como para el BSC durante el periodo del 2010 hasta el 2020.

Finalmente, se integraron los resultados cuantitativos y cualitativos a partir de los cuales formular la propuesta, es decir *Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados.*

### **4.4. Proceso Metodológico de la Recolección de Datos**

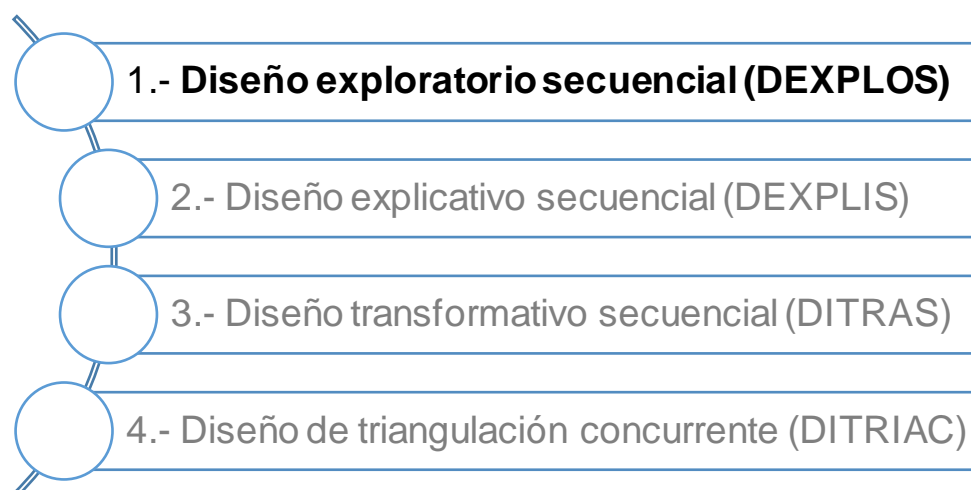
#### **4.4.1 Peso y Secuencia**

El diseño de la investigación tiene mayor prioridad o peso en la recolección de datos Cuantitativos (CUAN) o enfoque principal, y en menor peso los datos Cualitativos (cuali) o enfoque secundario. Lo que significa que la recolección de datos cuantitativos aportó información para comprobar los resultados conseguidos a través del método cualitativo.

La secuencia o tiempo con la que se realizó la recolección de datos es de forma secuencial, es decir en la primera fase se recolectaron datos Cualitativos (cuali) y en la siguiente fase se recolectó los datos Cuantitativos (CUANT).

Como se ha mencionado anteriormente, el método mixto ha sido aplicado de acuerdo a la metodología de investigación que aportan Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista quienes para la recolección de datos secuenciales presentan cuatro diseños posibles:

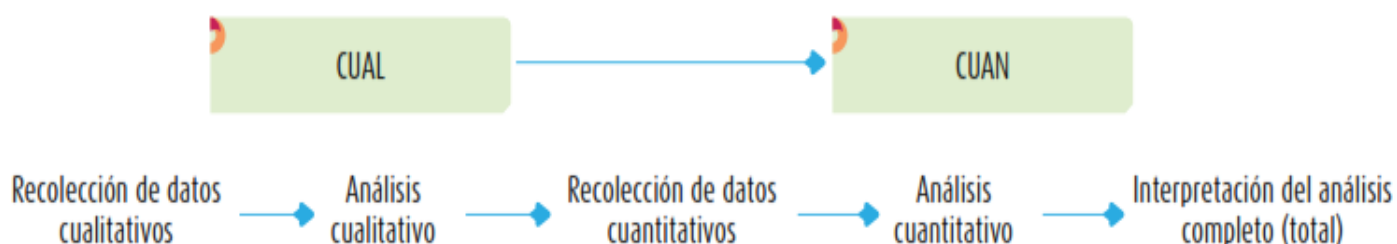
**Figura 8.** Tipos de diseños para la recolección de datos



**Fuente:** Elaboración propia: tomado de (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2014)

Una vez revisado los cuatro diseños, de acuerdo a sus características y conforme a particularidades del presente estudio se ha seleccionado el Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) cuya intencionalidad es tener una primera aproximación sobre el objeto de estudio para analizar y recabar información a través del enfoque cualitativo, y en una segunda fase recolectar datos cuantitativos. Sintetizamos en la Figura 9 el esquema del diseño exploratorio secuencial que nos ha servido como guía para la recolección de los datos.

**Figura 9.** Esquema de recolección de datos



**Fuente:** (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 552)

#### **4.4.2 Recolección de Datos Primera Fase (Datos Cualitativos)**

En esta primera fase se ha utilizado tres métodos: investigación documental, análisis de contenido y entrevista.

##### **1. Investigación documental:**

Se realizó una revisión documental a partir de tres fuentes: normativa, leyes y reglamentos nacionales de la Educación Superior, histórica y vigente; libros relacionados con la administración y la dirección estratégica; modelos de evaluación y acreditación; artículos científicos.

Para la obtención de los documentos de los planes estratégicos de manera precisa se realizó una búsqueda pormenorizada de los de los que estaban vigentes y en acceso público en las páginas webs institucionales de las 26 universidades. Únicamente la Universidad de Especialidades Turísticas (UDET) no disponía del plan publicado, por tal motivo se procedió a enviar un correo a la Rectora Dra. Milagros de la C. Cong Ph.D. D quien días más tarde envió el documento solicitado (02-julio-2020).

El resultado de esta revisión fue definir en primera instancia los componentes cualitativos de cada plan y la obtención de una matriz de datos históricos y actuales a marzo 2019 de los Planes Estratégicos en las 26 universidades particulares del Ecuador. Esta matriz de datos se convertiría en el primer documento para el inicio del estudio cuantitativo desarrollado más adelante.

## 2. Análisis de contenido:

En abril del 20021, sobre la base de la técnica de investigación análisis de contenido a través del uso del software ATLAS ti. 9 se realizó un estudio de los 26 documentos correspondientes a los planes estratégicos de las universidades particulares del Ecuador, con el fin de lograr el objetivo específico de esta tesis que se refiere a *Describir y analizar el diseño metodológico actual del proceso de planificación estratégica utilizado por las universidades.*

En primer lugar, se vio la necesidad de organizar todos los documentos disponibles, que formarían el corpus de material de análisis.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado en el Capítulo 2, se ha formulado tres categorías que representan las principales etapas del proceso de planificación estratégica: Formulación, Ejecución y Seguimiento. A su vez cada una de estas categorías tiene un listado de códigos. “La codificación es la estrategia que mueve los datos de un texto difuso y desordenado a ideas organizadas sobre lo que está sucediendo” (Richards y Morse, 2013: 167) (Friese, s.f.). En la Tabla 15 se recogen los 37 códigos que se han establecido dentro de las tres categorías ya mencionadas. El nombre de cada uno de los códigos corresponde a la revisión específica de cada uno de los 26 planes que se ha realizado con el fin de identificar que componentes tienen en común y en cuales se diferencian.

**Tabla 15. Categorías y códigos**

| <b>Categoría</b>               | <b>Código</b>                       |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1. Formulación</b>          | 1.1 Direccionamiento Estratégico    |
|                                | 1.1.1 Misión                        |
|                                | 1.1.2 Visión                        |
|                                | 1.1.3 Valores                       |
|                                | 1.1.4 Principios                    |
|                                | 1.1.5 Propósito                     |
|                                | 1.1.6 Ejes                          |
|                                | 1.2 Análisis Situacional            |
|                                | 1.2.1 Análisis interno              |
|                                | 1.2.2 Autoevaluación                |
|                                | 1.2.3 Análisis externo o PEST       |
|                                | 1.2.4 FODA                          |
|                                | 1.3 Objetivos Estratégicos          |
|                                | 1.3.1 OE Docencia                   |
|                                | 1.3.2 OE Investigación              |
|                                | 1.3.3 OE Vinculación                |
|                                | 1.3.4 OE Gestión                    |
|                                | 1.4 Estrategias                     |
|                                | 1.5 Objetivos Tácticos u Operativos |
| 1.6 Mapa estratégico           |                                     |
| 1.7 Otros Método o metodología |                                     |
| 1.8 EFQM                       |                                     |
| <b>Categoría</b>               | <b>Código</b>                       |
| <b>2. Ejecución</b>            | 2.1 Matriz estratégica              |
|                                | 2.2 Actividades Acciones            |
|                                | 2.3 Meta                            |
|                                | 2.4 Indicador                       |
|                                | 2.5 Presupuesto                     |
|                                | 2.6 Responsable                     |
|                                | 2.7 CMI/BSC                         |
| <b>Categoría</b>               | <b>Indicador</b>                    |
| <b>3. Seguimiento</b>          | 3.1 Proceso de seguimiento          |
|                                | 3.2 Responsable seguimiento         |
|                                | 3.3 Periodicidad                    |
|                                | 3.4 Seguimiento manual              |
|                                | 3.5 Seguimiento Automatizado        |



### 3. Entrevista

A pesar de que inicialmente no estaba previsto llevar a cabo entrevistas, la oportunidad de obtener datos sobre una experiencia reciente, en primera persona, hizo que en una de las fases finales de la investigación nos decidiéramos por incorporarla.

El 6 de diciembre del 2021 los medios de comunicación, concretamente el canal de televisión local Teleamazonas <sup>5</sup> y medio de publicidad exterior (ballas publicitarias) informaban que una universidad que pertenece al grupo de universidades del estudio, había sido acreditada por el modelo EFQM, Ante la importancia de la noticia contactamos con la Dirección de Gestión Estratégica de la universidad protagonista de la noticia. Fruto de ese contacto, el 18 enero del 2022 pudimos realizar una entrevista virtual a uno de los altos directivos de este centro de educación superior con el objetivo de conocer la experiencia de haberse acreditado con el modelo EFQM y la relación con la planificación estratégica

**Objetivo de la entrevista.** Conocer la experiencia de haberse acreditado con el modelo EFQM y la relación con la Planificación Estratégica Universitaria.

**Procedimiento.** Se realizó una entrevista semiestructurada a uno de los directivos de una universidad local que llevó a efecto el proceso de acreditación a través del modelo EFQM. En razón de que continuamos en pandemia a causa de la Covid-19 y el alto nivel de contagios a nivel nacional derivados de la variante ómicron la entrevista se realizó a través de la plataforma Zoom con una duración de 58 minutos.

El principal criterio que se siguió para la selección del informante es que gracias a su experiencia directa en el proceso de acreditación con el modelo EFQM 2020 realizado a finales del 2021, conocía de primera mano toda la información y el

---

<sup>5</sup> Noticia de Teleamazonas <https://www.youtube.com/watch?v=qVXTcKUQ0QU>

proceso. Además de ello, contaba con una experiencia de unos 6 años en liderar como experto los procesos de planificación estratégica en esa institución.

**Ciudad:** Quito-Ecuador

**Fecha:** 18 febrero 2022

#### **4.4.3 Recolección de Datos Segunda Fase (Datos Cuantitativos)**

En esta segunda fase se ha utilizado dos métodos: análisis cuantitativo de los componentes y el desarrollo de una encuesta on-line.

##### **4.4.3.1. Análisis cuantitativo de los componentes de los planes estratégicos**

En base a la matriz de datos de 2019, en mayo del 2020 incrementamos elementos de análisis en referencia a la metodología de formulación de los planes estratégicos, implícitos tanto en su estructura como en los componentes comunes (Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos estratégicos, acciones, Indicadores) del plan; A su vez, identificamos elementos de estudio con respecto a la metodología usada para el proceso de ejecución, seguimiento y control de los planes. De esta manera se consolidaba una segunda base de datos preliminar. Toda esta extensa información fue sistematizada en primera instancia en Tablas Excel y Tablas dinámicas, con el fin de generar y obtener las primeras cifras estadísticas.

Por último, en mayo de 2021 como resultado de la migración de los planes estratégicos al software ATLAS ti. 9 se llegaron a obtener datos cuantitativos con respecto a cada uno de los componentes de los planes estratégicos y sus fases.

**Figura 10.** Salida de pantalla de códigos Fase Formulación

| Mostrar códigos en grupo FORMULACION |                                      |                  |          |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------|
|                                      | Nombre                               | Enraizamien... ▼ | Densidad |
| <input type="radio"/>                | 1.3.1 OE Docencia~                   | 77               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.3.4 OE Gestión~                    | 67               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.3.2 OE Investigación~              | 44               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.2 Visión~                        | 33               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.1 Misión~                        | 32               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.3.3 OE Vinculación~                | 32               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.6 Ejes~                          | 26               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.2.1 Análisis interno~              | 24               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.3 Valores~                       | 23               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.2.4 FODA~                          | 21               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.2.2 Autoevaluación~                | 20               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.4 Estrategias~                     | 18               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.2.3 Análisis externo o PEST~       | 18               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.4 Principios~                    | 12               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.5 Objetivos Tácticos u Operativos~ | 10               | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.3 Objetivos Estratégicos~          | 9                | 5        |
| <input type="radio"/>                | 1.7 Otros Método o metodología~      | 5                | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.1.5 Propósito~                     | 2                | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.6 Mapa estratégico~                | 2                | 1        |
| <input type="radio"/>                | 1.2 Análisis Situacional~            | 1                | 5        |
| <input type="radio"/>                | 1.8 EFQM~                            | 0                | 0        |
| <input type="radio"/>                | 1.1 Direccionamiento Estratégico~    | 0                | 7        |

**Fuente:** Elaboración propia tomado del software ATLAS ti. 9

**Figura 11.** Salida de pantalla de códigos Fase Ejecución

| Mostrar códigos en grupo <b>EJECUCIÓN</b> |                             |                |    |          |
|---|-----------------------------|----------------|----|----------|
|   | Nombre                      | Enraizamien... |    | Densidad |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.4 Indicador~            | █              | 18 | █ 1      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.1 Matriz estratégica~   | █              | 14 | █ 1      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.3 Meta~                 | █              | 12 | █ 1      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.6 Responsable~          | █              | 7  | █ 1      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.2 Actividades Acciones~ | █              | 6  | █ 1      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.7 CMI /BSC~             | █              | 5  | █ 2      |
| <input type="radio"/>                     | ◇ 2.5 Presupuesto~          | █              | 3  | █ 1      |

**Fuente:** Elaboración propia tomado del software ATLAS ti. 9

**Figura 12.** Salida de pantalla de códigos Fase Seguimiento

| Mostrar códigos en grupo <b>SEGUIMIENTO</b> |                                 |                |    |          |
|---|---------------------------------|----------------|----|----------|
|   | Nombre                          | Enraizamien... |    | Densidad |
| <input type="radio"/>                       | ◇ 3.1 Proceso de seguimiento~   | █              | 12 | █ 1      |
| <input type="radio"/>                       | ◇ 3.3 Periodicidad~             | █              | 9  | █ 1      |
| <input type="radio"/>                       | ◇ 3.2 Responsable SEGUIMIENTO~  | █              | 7  | █ 1      |
| <input type="radio"/>                       | ◇ 3.4 Seguimiento manual~       | █              | 5  | █ 1      |
| <input type="radio"/>                       | ◇ 3.5 Seguimiento Automatizado~ | █              | 4  | █ 1      |

**Fuente:** Elaboración propia tomado del software ATLAS ti. 9

#### 4.4.4. Encuesta

Otro mecanismo para la recolección de los datos cuantitativos fue a través de la aplicación de encuestas, por lo que se procedió a realizar un análisis de la información y de los datos obtenidos mediante la sistematización de resultados en el software ATLAS ti. 9 para posteriormente construir matrices en hojas de cálculo de Excel y elaborar sus correspondientes gráficos estadísticos.

La encuesta como otra técnica de investigación utilizada fue realizada a través de un cuestionario estructurado, para lo cual se definió sus correspondientes criterios de aplicación.

**Objetivo de la encuesta.** Conocer la situación actual y propuesta de mejora de la Planificación Estratégica como una herramienta de gestión en el contexto de las Universidades Particulares del Ecuador. Información recabada de la opinión y experiencia de los directivos universitarios.

**Grupos a investigar.** Directores/as o jefes/coordinadores/as de área de la Unidad de Planificación Institucional de las 26 universidades particulares.

**Procedimiento.** Se realizó una investigación de campo a través de una encuesta online con un cuestionario estructurado de un total de 37 preguntas, 24 cerradas y 13 abiertas.

La decisión de aplicar una encuesta online fue debido a las restricciones provocadas por el impacto de la Covid-19 que imposibilitó la aplicación de la encuesta de forma presencial. Desde que inicio la pandemia en marzo de 2020 hasta en la fecha de aplicación de la encuesta los directivos de las universidades objeto de estudio estuvieron realizando sus actividades laborales a través del teletrabajo.

**Fecha de aplicación:** del 11 de junio al 09 de julio de 2021

**Medio.** Encuesta on-line a través EUSURVEY plataforma web para crear encuestas. Se utilizó esta plataforma por dos razones por una parte la protección de mis datos personales como usuario de la plataforma, por lo cual la Comisión Europea es la responsable del tratamiento de los datos personales. (ec.europa.eu, 2020) y por otra parte la protección de datos personales de los participantes.

**Identificación de datos obtenidos.** Los datos obtenidos han sido anónimos, de acuerdo a las propiedades técnicas de la plataforma EUSURVEY, se ha

seleccionado la opción de no registro de ningún dato del usuario y además el cuestionario de la encuesta no solicita ningún dato personal.

Hasta aquí se ha presentado el *cómo* se ha realizado la investigación. En el siguiente capítulo se muestran los resultados cualitativos y cuantitativos y su análisis.

## CAPITULO V

### 5. Análisis de los datos y resultados

“En Dios confiamos los demás traigan datos”

W. Edwards Demming

#### Introducción

La presentación de los resultados se encuentra en relación a los 3 objetivos generales cada uno de ellos con objetivos específicos y estos a su vez con sus correspondientes preguntas de investigación que han sido ya planteados en el Capítulo I. Además de la comprobación o refutación de la hipótesis en aquellos objetivos que ha sido necesaria la formulación de hipótesis.

Por otra parte, el análisis de los resultados se presenta desde el enfoque mixto, uno de los beneficios que muestra el método mixto en cuanto a la compatibilidad de la recolección de los datos (CUAL-CUANT) es que a través del uso de distintos programas informáticos como el SPSS o ATLAS ti. 9 se pueden “codificarlos como números y también ser analizados como texto o ser transformados de cuantitativos a cualitativos y viceversa” (Fakis, Hilliam, Stoneley y Townend, 2013 y Axinn y Pearce, 2006) citado por (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 569).

En este sentido a continuación se detallan lugar -apartado 5.1- los resultados cualitativos y, en segundo lugar -apartado 5.2- los cuantitativos. En cada uno de estos apartados se muestra la compatibilidad de los resultados obtenidos cualitativos y cuantitativos entre los resultados de la encuesta y de los planes.

La sistematización de los resultados se ha realizado a través del software ATLAS ti. 9 y de Tablas dinámicas de Excel.

## 5.1. Análisis de Datos Cualitativos (Primera Fase)

### 5.1.1. Planes Estratégicos

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo IV relativo a la metodología, se ha realizado la revisión sistemática del contenido de los planes estratégicos de las 26 universidades. Sobre la base de ese marco se ha podido llegar a establecer un total de 37 códigos dentro de 3 categorías Formulación, Ejecución y Seguimiento como se muestra a continuación:

Es importante señalar que tanto a cada una de las *categorías* como a los *códigos* se les ha asignado un concepto que describe de forma breve el significado que tienen dentro de este estudio cada elemento relacionado con el objeto de estudio.

Estas definiciones tienen como finalidad que servirán de guía conceptual para la lectura de los demás resultados que se presentan a lo largo del presente capítulo.

**Tabla 16.** Listado y definición de componentes por categorías

| <b>Categoría</b>                 | <b>Definición</b>   |
|----------------------------------|---|
| 1. Formulación                   | La formulación es la primera fase del proceso de planificación, está integrada por una serie de elementos de la filosofía institucional, la situación actual y de la proyección a futuro. |
| <b>Código</b>                    | <b>Definición</b>   |
| 1.1 Direccionamiento Estratégico | El direccionamiento estratégico contiene todos aquellos elementos que develan la filosofía institucional de las universidades.  |
| 1.1.1 Misión                     | La misión responde a la pregunta ¿Por qué? Además, representa la "razón de ser" de las empresas (Druker, 1974; Almeida,2003; Lobato 2009; Mckee 2013                                      |
| 1.1.2 Visión                     | La visión responde a la pregunta ¿Hacia dónde? Es el camino que las autoridades universitarias, junto con su equipo directivo, definen y trazan el horizonte a futuro a largo plazo.      |
| 1.1.3 Valores                    | Los valores son la identidad de la universidad, reflejan su esencia cultural  |
| 1.1.4 Principios                 | Dan la pauta del comportamiento de la comunidad universitaria en el desarrollo de la misión y visión.   |
| 1.1.5 Propósito                  | El propósito responde a la pregunta ¿Por qué hago esto? Es la razón de existir de la universidad.   |



|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1.1.6 Ejes                    | Se ha definido ejes a todas las diversas formas que las universidades usan para encajar sus objetivos en áreas de actuación que guían la consecución de la estrategia. Ejemplo Función sustantiva, Lineamiento estratégico, subsistema, línea estratégica, etc.) |
| 1.2 Análisis Situacional      | Es el análisis que realiza la universidad para conocer su situación en un momento determinado. En los planes lo han denominado Análisis del contexto, o del entorno.   |
| 1.2.1 Análisis interno        | Es el análisis de factores internos como: oferta académica, población estudiantil, formación docente, investigación, vinculación y procesos de gestión. Con el fin de conocer el estado actual y la posible proyección.  |
| 1.2.2 Autoevaluación          | Este código recoge todas las acciones que han realizado las universidades para realizar una autoevaluación, y lo han realizado en base al Modelo de evaluación del CACES y de análisis del cumplimiento del POA del año inmediato anterior.                      |
| 1.2.3 Análisis externo o PEST | Conlleva el análisis de los factores externos que inciden en la formulación del plan y en el desempeño de la institución.  |
| 1.2.4 FODA                    | Es una herramienta que ayuda a definir la situación actual de las universidades, pero identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, La matriz FODA priorizada es el paso previo a la formulación de las estrategias.                          |
| 1.3 Objetivos Estratégicos    | El código estrategia recoge toda la información referente a que deberán hacer para la consecución de los objetivos estratégicos.   |
| 1.3.1 OE Docencia             | Proceso sustantivo o dimensión que engloba la formación, capacitación, promoción docente, y además todos los procesos que tiene que ver con los estudiantes desde la admisión hasta la graduación (nivelación, tutoría, resultado del aprendizaje, PPP, etc.).   |
| 1.3.2 OE Investigación        | Investigación se refiere a todas las acciones de planificación, desarrollo y seguimiento de la investigación, producción científica y transferencia de conocimiento.   |
| 1.3.3 OE Vinculación          | Vinculación integra todas las acciones que realiza la Universidad en beneficio de la sociedad a través de proyectos, educación continua, asesoría, seguimiento a graduados, prácticas pre profesionales.   |
| 1.3.4 OE Gestión              | Gestión son todas las acciones que se gestionan en las áreas administrativas y académicos en base a procesos, recursos humanos y económicos, infraestructura física y, tecnológica, etc. U Hemisferios se puso al OE Equilibrio Financiero dentro de Gestión     |
| 1.4 Estrategias               | El código estrategia hace referencia a un elemento incluyente en la metodología de formulación de los planes de las universidades.   |

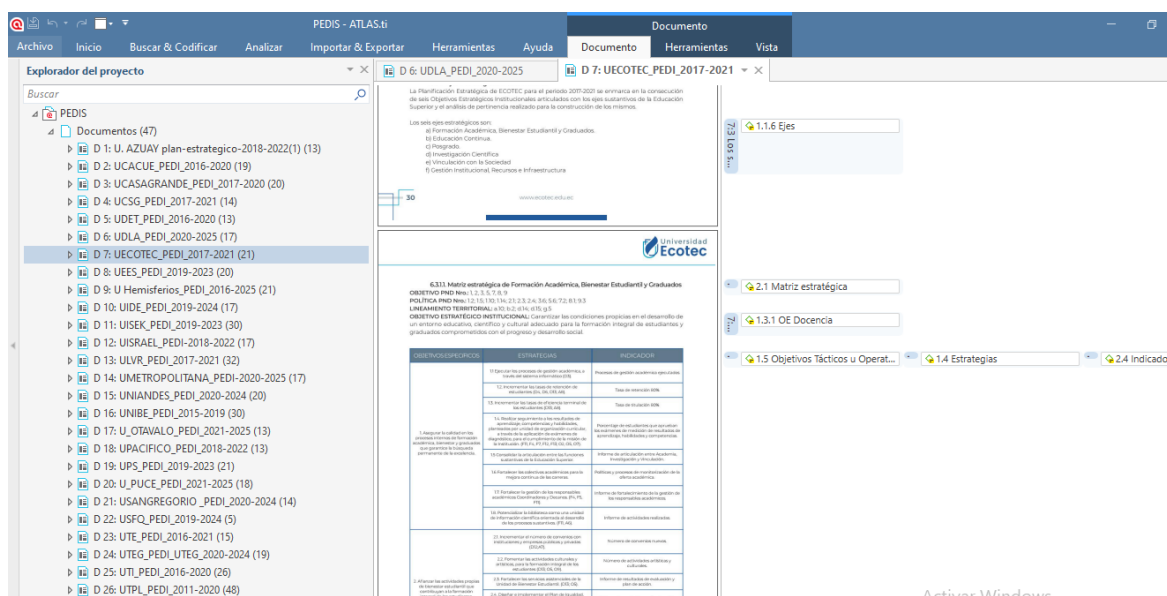
|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1.5 Objetivos Tácticos u Operativos | Este código se lo ha denominado Objetivos Tácticos U Operativos porque es aquí como los planes concretan de manera más específica como van a lograr los objetivos institucionales. Este código también se ha usado para hacer referencia a objetivos específicos como en el caso de la UECOTEC |
| 1.6 Mapa estratégico                | Es el resultado final de usar el BSC. Se creó este código para identificar cuantas universidades utilizan esta herramienta que diagrama la causa-efecto de sus objetivos para alcanzar la misión.  |
| 1.7 Otros Método o metodología      | Código creado para recoger la información acerca de que otros métodos o metodologías han aplicado las universidades para formular el plan estratégico.   |
| 1.8 EFQM                            | El código EFQM tiene como objetivo identificar el uso o implementación de este modelo en la formulación de los planes.   |
| <b>Categoría</b>                    | <b>Definición</b>  |
| 2. Ejecución                        | Ejecución es la segunda fase del proceso de planificación, es el momento donde se operacionalizan la estrategia a través de planes operativos o planes de acción. Integra elementos como: Actividades o acciones, metas, indicadores, presupuesto y responsables.                              |
| <b>Indicador</b>                    | <b>Definición</b>  |
| 2.1 Matriz estratégica              | Matriz que concentra todos los elementos de la implementación de la estrategia.  |
| 2.2 Actividades Acciones            | Este campo de la matriz estrategia es la que describe de manera operativa las tareas a realizarse para lograr los objetivos operativos y/o tácticos y estos a su vez a la estrategia y finalmente llegar el objetivo estratégico.  |
| 2.3 Meta                            | La meta como otro elemento de la implementación indica el valor numérico a corto plazo que se debe alcanzar, está en relación a un determinado indicador.  |
| 2.4 Indicador                       | El indicador es el resultado de un cálculo numérico y que sirve para monitorear el desempeño de la meta planteada.   |
| 2.5 Presupuesto                     | Presupuesto o costo estimado para valorizar la ejecución de las actividades o acciones del plan.   |
| 2.6 Responsable                     | Persona sea directivo, jefe, departamento o unidad académica o administrativa que lidera la ejecución del plan operativo y responde ante su jefe inmediato de eventualidades, retrasos o no cumplimiento de lo planificado.  |
| 2.7 CMI/BSC                         | Herramienta metodológica para la ejecución de la planificación   |

| <b>Categoría</b>             | <b>Definición</b>   |
|------------------------------|---|
| 3. Seguimiento               | Seguimiento es la tercera fase del proceso de planificación, los planes hacen referencia al seguimiento como la fase de monitoreo o control de la ejecución del plan. Esta fase incluye la existencia un proceso de seguimiento definido, la designación de un responsable institucional, un periodo de tiempo para el control y un mecanismo de seguimiento (manual o automatizado). |
| <b>Indicador</b>             | <b>Definición</b>   |
| 3.1 Proceso de seguimiento   | El proceso de seguimiento es la forma como la universidad controla la ejecución de los planes sean operativos, de acción o estratégico.   |
| 3.2. Responsable seguimiento | Persona o unidad institucional cuya responsabilidad es coordinar, acompañar y asistir de forma técnica a los responsables de la ejecución de los planes a nivel institucional   |
| 3.3 Periodicidad             | Periodos de tiempo para el seguimiento de los planes pueden ser: mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual, siendo los dos últimos la periodicidad de mayor uso.   |
| 3.4 Seguimiento manual       | El seguimiento manual como su nombre lo indica, es el seguimiento que realiza a través de llenar matrices o formularios de forma manual para ser remitidos a la unidad de seguimiento y control de planificación y rendir cuentas del avance del plan.  |
| 3.5 Seguimiento Automatizado | El seguimiento automatizado hace referencia a aquellos módulos o plataformas informáticas que pocas universidades han desarrollado para el monitoreo del cumplimiento de la planificación.  |

La Figura 13 evidencia el ingreso de los 26 planes estratégicos al software ATLAS

ti. 9. Para realizar el análisis de contenido de cada plan a través del listado de categorías y códigos señalado en el apartado anterior. También es posible identificar un ejemplo de cómo se asigna los códigos a una cita textual en un plan de una universidad.

**Figura 13. Planes Estratégicos ingresados en el software ATLAS ti. 9**



## 5.2. Análisis de Datos Cuantitativos (Segunda Fase)

En este apartado se presenta el análisis de datos cuantitativos de los planes estratégicos y los resultados de la encuesta:

### 5.2.1. Planes Estratégicos

Con respecto al procesamiento de los planes estratégicos en el software ATLAS ti. 9 es oportuno indicar el mecanismo de cómo se obtuvieron los resultados cuantitativos. Se procedió a exportar a Excel los resultados utilizando la función lista de palabras. Esta función da a conocer la frecuencia en número de veces que tiene un código en cada documento es decir el plan estratégico en cada Categoría, permitiendo de esta manera identificar de forma precisa cuáles son los componentes comunes de los planes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada Categoría. Se ha asignado la palabra Categoría a cada fase del proceso de planificación, por tanto, se presentan las Categoría Formulación, Categoría Ejecución y Categoría Seguimiento.

### **a. Categoría Formulación**

De acuerdo al análisis la Categoría Formulación de los planes de cada universidad, se pudo identificar que el 100% de ellas redactan su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, seguido de la definición de ejes estratégicos con el 96,15% y Valores con el 76,92%. El uso de la herramienta FODA y la enunciación de estrategias lo realizan el 61.54% de universidades; El análisis interno y externo o Pest es realizado por 53.85% de universidades. La declaración de Principios lo hacen el 46.15%; y el 38.46% de las IES describen los objetivos tácticos u operativos. Solo un tercio de las universidades (30.77%) realizan el proceso de autoevaluación para formular su plan estratégico; El 19.23% de universidades utilizan otro método o metodología distinta a la metodología general (tradicional) usada por las demás universidades para formulación del plan estratégico. Las metodologías identificadas son: estas metodologías son: Circulo DEMING-Ciclo de aseguramiento de la Calidad; Relaciones estratégicas del modelo universidad (Casadesus 2009); Construcción de un Ecosistema de indicadores; Análisis prospectivo; Modelo de gestión. Finalmente, como queda esquematizado en la Tabla 17 el 11.54% de las universidades diseñó un mapa estratégico y solo una de ellas declaró su Propósito (3,85%).

**Tabla 17.** % de Representatividad de cada universidad por Código

| FORMULACIÓN                           | Totales  | % Representatividad |
|---------------------------------------|----------|---------------------|
| <b>Códigos</b>                        |          |                     |
| ○ 1.1.1 Misión                        | 26       | 100,00%             |
| ○ 1.1.2 Visión                        | 26       | 100,00%             |
| 1.3 Objetivos Estratégicos            | 26       | 100,00%             |
| ○ 1.1.6 Ejes                          | 25       | 96,15%              |
| ○ 1.1.3 Valores                       | 20       | 76,92%              |
| ○ 1.2.4 FODA                          | 16       | 61,54%              |
| ○ 1.4 Estrategias                     | 16       | 61,54%              |
| ○ 1.2.1 Análisis interno              | 14       | 53,85%              |
| ○ 1.2.3 Análisis externo o PEST       | 14       | 53,85%              |
| ○ 1.1.4 Principios                    | 12       | 46,15%              |
| ○ 1.5 Objetivos Tácticos u Operativos | 10       | 38,46%              |
| ○ <b>1.2.2 Autoevaluación</b>         | <b>8</b> | <b>30,77%</b>       |
| ○ 1.7 Otros Método o metodología      | 5        | 19,23%              |
| ○ 1.6 Mapa estratégico                | 3        | 11,54%              |
| ○ 1.1.5 Propósito                     | 1        | 3,85%               |
| ○ 1.8 EFQM                            | 1        | 3,85%               |

|                          |    |         |
|--------------------------|----|---------|
| ○ 1.3.1 OE Docencia      | 77 | 296,15% |
| ○ 1.3.4 OE Gestión       | 67 | 257,69% |
| ○ 1.3.2 OE Investigación | 44 | 169,23% |
| ○ 1.3.3 OE Vinculación   | 32 | 123,08% |

De acuerdo a los resultados anteriormente expuestos se advierte que los planes concentran gran interés en el desarrollo del Direccionamiento Estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos y ejes y valores)

Puede observarse también se puede observar que el desarrollo de los objetivos estratégicos está de acuerdo al lineamiento de sus ejes estratégicos como son: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión. De acuerdo a los porcentajes alcanzados se puede colegir que todas las universidades estudiadas concentran sus esfuerzos estratégicos sobre todo en el desarrollo de los ejes docencia y gestión; en consecuencia, Investigación y Vinculación son ejes con menor número de objetivos estratégicos.

## **b. Categoría Ejecución**

En la Tabla 18 se muestran los resultados que hacen referencia a la categoría Ejecución. Se observa que el 61,54% de universidades han desarrollado el componente Indicador. Una vez analizando este componente, se identifica que las universidades lo han denominado de diferentes maneras, aunque con el mismo sentido que tiene: medir lo que se han propuesto. Las denominaciones identificadas han sido: Metas Estratégicas, Indicador Estratégico, Indicador de Gestión, KPI e Indicadores de corto plazo y de largo plazo. En el 44% de estas universidades, su uso está enfocado a la medición de los objetivos estratégicos. El 19% de los planes tienen indicadores ligados a la medición de la estrategia y el 13% crean indicadores de medición combinados con los objetivos tácticos.

El 53.85% de los planes tienen una matriz estratégica. Esta matriz es la forma más efectiva de verificar como las universidades van a ejecutar el plan estratégico, porque es el momento de plasmar en forma organizada y alineada al direccionamiento estratégico las acciones/actividades, los responsables, el cronograma y el presupuesto.

El 42.31% formulan metas; Llama la atención que, siendo como son componentes básicos, dentro de la fase de ejecución del plan, únicamente el 26.92% de universidades definen los responsables, y el 11.54% asignan el presupuesto.

El cuadro de mando integral o BSC ha sido aplicado por 2 de 26 las universidades que corresponde a solo el 7.69%. A la vista de estos datos, se puede interpretar que su uso es escaso, evidencia que nos permite identificar una oportunidad para la propuesta metodológica de esta tesis, puesto que contar con un tablero de control es importante para monitorizar el avance, retraso o cumplimiento de la planificación a través de indicadores cuantitativos o cualitativos debidamente organizados en relación a los procesos clave de la institución.

**Tabla 18.** % de Representatividad de cada universidad por Código

| Códigos                    | Totales | %      |
|----------------------------|---------|--------|
| ○ 2.4 Indicador            | 16      | 61,54% |
| ○ 2.1 Matriz estratégica   | 14      | 53,85% |
| ○ 2.3 Meta                 | 11      | 42,31% |
| ○ 2.6 Responsable          | 7       | 26,92% |
| ○ 2.2 Actividades Acciones | 6       | 23,08% |
| ○ 2.5 Presupuesto          | 3       | 11,54% |
| ○ 2.7 CMI /BSC             | 2       | 7,69%  |

### c. Categoría Seguimiento

Esta categoría es la fase final. Se verifica en ella que la ejecución del plan este siguiendo conforme a lo formulado. Esta categoría de acuerdo a la revisión de los planes de todas las 26 universidades, muestra que el 46.15% de los ellos tiene ya establecido el proceso de seguimiento. Las universidades han denominado este proceso de distintas maneras: Seguimiento y Control, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del PEDI y POA. Cabe señalar que, de acuerdo con el análisis realizado, todas estas denominaciones identifican el mismo fin: monitorear las acciones sobre la marcha del plan.

En el 34,62% de los planes se indica la periodicidad, es decir los periodos de tiempo en los que se realiza un seguimiento al cumplimiento del plan.

El 26,92% tienen definido un responsable del seguimiento. Esta responsabilidad está marcada por dos áreas: por una parte, la unidad institucional responsable de todo el proceso de planificación en la universidad y por otra parte los responsables a nivel departamental, es decir directores o jefe de las distintas áreas académicas-administrativas.

Los resultados muestran que hay dos tipos de seguimiento está dividido en un 19,23% se realiza de forma manual y un 15,38% lo llevan a cabo de forma automatizada.



**Tabla 19. % de Representatividad de cada universidad por Código**

| SEGUIMIENTO                    | Totales | %      |
|--------------------------------|---------|--------|
| <b>Códigos</b>                 | 37      |        |
| ○ 3.1 Proceso de seguimiento   | 12      | 46,15% |
| ○ 3.3 Periodicidad             | 9       | 34,62% |
| ○ 3.2 responsable seguimiento  | 7       | 26,92% |
| ○ 3.4 Seguimiento manual       | 5       | 19,23% |
| ○ 3.5 Seguimiento Automatizado | 4       | 15,38% |

### 5.2.1.1 Caracterización de los Planes Estratégicos (similitudes y diferencias)

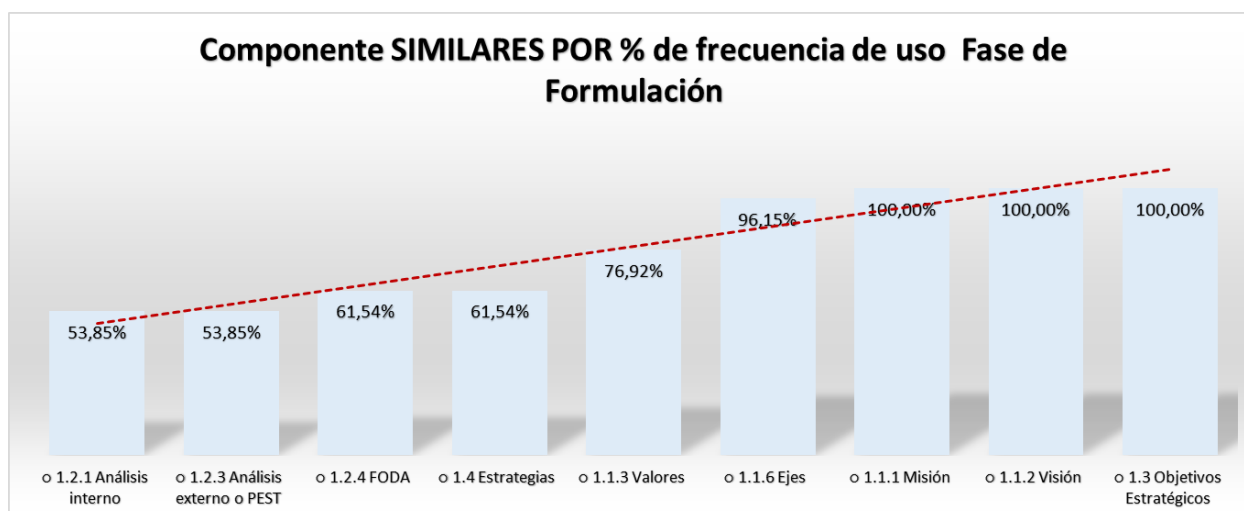
Bajo el panorama de que las universidades en el Ecuador cumplen con tener un Plan Estratégico como herramienta fundamental para su gestión académico administrativo se requería identificar ¿Cuáles son las características (similitudes y diferencias) del proceso de PE en las universidades? Para contestar a esta pregunta de investigación, se han utilizado los resultados cuantitativos obtenidos del procesamiento de los planes estratégicos a través del programa ATLAS ti. 9 presentados en el apartado anterior.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada código en cada categoría, es decir Formulación, Ejecución y Seguimiento.

#### **a) Categoría Formulación**

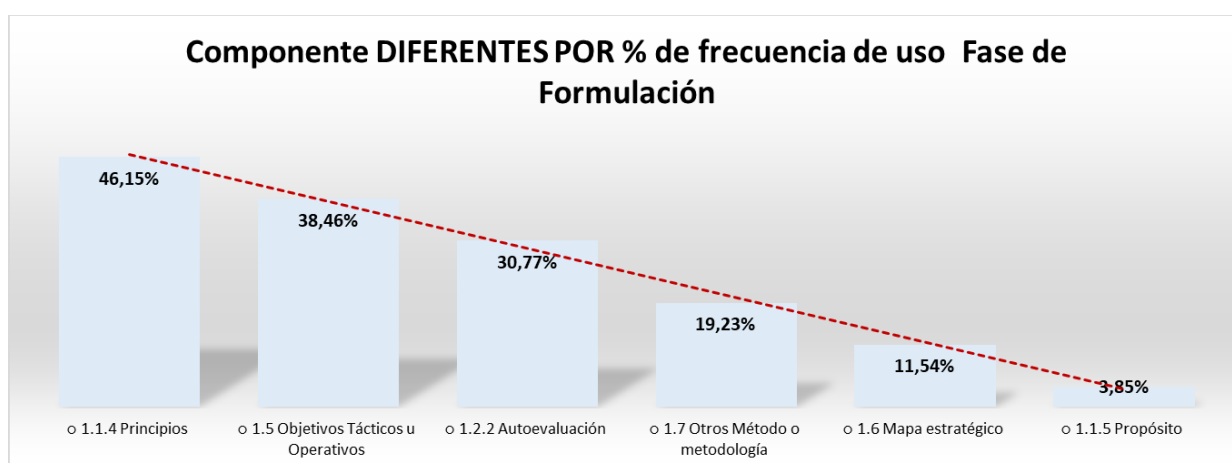
Para identificar similitudes y diferencias de los componentes que corresponden a la Fase Formulación se priorizó a aquellos componentes que son usados por las universidades cuyo porcentaje de representatividad es mayor al 53% (Figura 14). Con respecto a los componentes diferentes se consideró a las universidades que tienen una representatividad menor del 50% (Figura 15).

**Figura 14.** Componentes similares de los PE



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 15.** Componentes diferentes de los PE



**Fuente:** Elaboración propia

Con base a los datos obtenidos se puede interpretar que las características similares en cuanto a los componentes de los planes estratégicos en la fase de Formulación se centran en que realizan: análisis interno y externo, levantan una matriz FODA, enuncian estrategias, definen valores institucionales, delimitan ejes y por supuesto formulan objetivos estratégicos, misión y visión. Cabe señalar que esta identificación de componentes característicos no está en función de la secuencia del

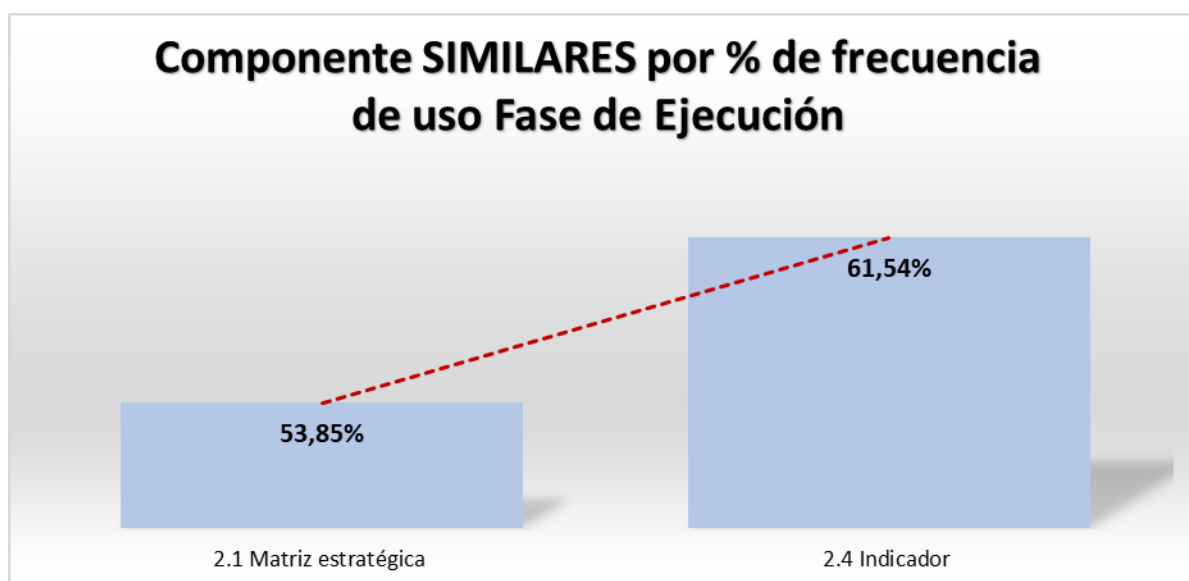
proceso, simplemente están los elementos que mayormente usan las universidades para formular sus planes.

Por otra parte, los elementos diferentes o con menor uso en los planes en el momento de llevar a cabo la Formulación: principios, objetivos tácticos u operativos, autoevaluación, otros métodos/metodologías, mapa estratégico y propósito.

### **b) Categoría Ejecución**

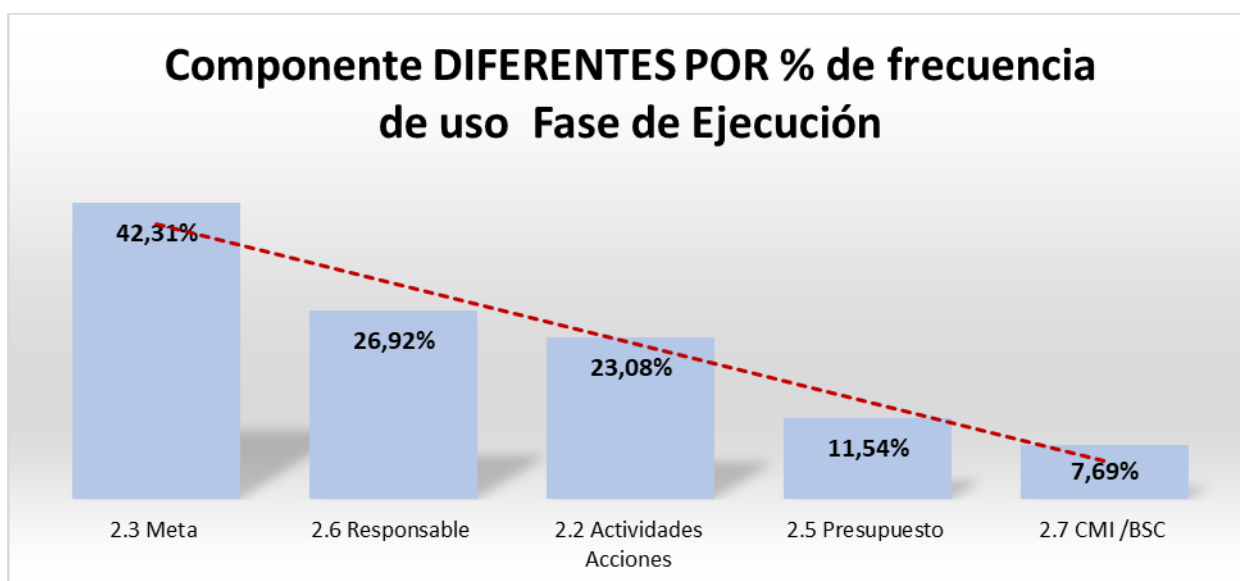
Para definir los componentes similares y diferentes de la fase de ejecución hemos utilizado se usó el mismo esquema de priorización, es decir a los componentes que están por encima del 53% de representatividad de las universidades, los hemos considerado similares (Figura 16) y aquellos que están por debajo del 53% de representatividad son componentes diferentes (Figura 17).

**Figura 16.** Componentes similares Fase Ejecución



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 17. Componentes Diferentes Fase Ejecución**



**Fuente:** Elaboración propia

Para la ejecución de sus planes las universidades disponen dos elementos similares como son: indicadores y la matriz estratégica (Figura 16), esta matriz tiene como característica principal agrupar elementos que permiten la ejecución del plan como: eje estratégico, objetivo estratégico, estrategia, meta, indicador, acción o actividad, fecha de inicio, fecha de fin, responsable y presupuesto. Sin embargo, se han podido marcar como elementos diferentes a: meta, responsables, actividades/acciones, presupuesto y CMI/BSC porque a pesar de que son parte de la matriz estratégica su uso es discrecional, Los datos muestran que unas universidades incorporan en sus planes algunos de los componentes, pero a la vez prescinden de otros. Se observan, por tanto, de manera visible disparidades en sus estructuras.

Ilustramos este aspecto con tres ejemplos de los diversos que hemos encontrado:

| MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA      |  |                            |                             |                   |  |   |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|--|----------------------------|-----------------------------|-------------------|--|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA |  |                            |                             |                   |  |   |                  |                  |                  |                  |                  |
| PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR            |  |                            |                             |                   | PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL                  |   |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>OBJETIVO PNBV 4:</b>                 | Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía  |                            |                             |                   | <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1:</b> | IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS, HUMANOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS PARA CUMPLIR CON LA VISIÓN INSTITUCIONAL. |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>POLÍTICA 4.5:</b>                    | Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir  |                            |                             |                   |  |   |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>META:</b>                            | 4.5 Aumentar la matrícula en educación superior al 50%.<br>4.7 Alcanzar el 80% de titulación en educación superior.<br>4.8 Alcanzar el 85% de profesores universitarios con título de cuarto nivel |                            |                             |                   | <b>META DEL OEI:</b>                         | 100%  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>INDICADOR:</b>                       | 4.5 Tasa bruta de matrícula en educación superior.<br>4.7 Tasa de titulación real.<br>4.8 Porcentaje de docentes titulares con título de cuarto nivel.   |                            |                             |                   | <b>INDICADOR DEL OEI:</b>                    | Sistema de Gestión Administrativa implementada  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>                | <b>OBJETIVO OPERATIVO</b>  | <b>INDICADOR OPERATIVO</b> | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICO</b> | <b>ESTRATEGIA</b> | <b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>           | <b>RESPONSABLE</b>  | <b>META 2016</b> | <b>META 2017</b> | <b>META 2018</b> | <b>META 2019</b> | <b>META 2020</b> |

| META TOTAL | PRESUPUESTO 2016 | PRESUPUESTO 2017 | PRESUPUESTO 2018 | PRESUPUESTO 2019 | PRESUPUESTO 2020 | PRESUPUESTO TOTAL |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|

Ejemplo 2

| Objetivo estratégico | Objetivo específico | Resultado/meta | Intervenciones |
|----------------------|---------------------|----------------|----------------|
|----------------------|---------------------|----------------|----------------|

Ejemplo 3

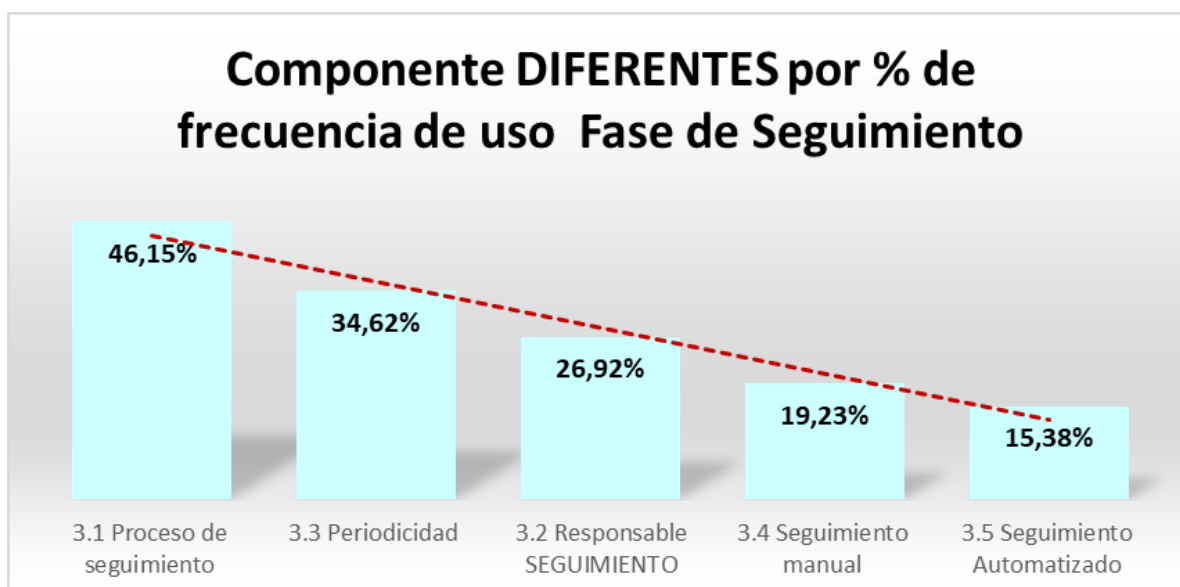
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ESTRATEGIAS | INDICADOR |
|-----------------------|-------------|-----------|
|-----------------------|-------------|-----------|

El ejemplo 1 contiene 12 componentes; el ejemplo 2 presenta 4 componentes y el ejemplo 3 contiene 3 componentes. En base a los ejemplos dados no podemos señalar cual es mejor, pero se puede evidenciar que esta matriz es disímil y heterogénea. Ciertamente, que en el país las universidades tienen la libertad de realizar un plan estratégico de la forma que mejor consideren, y ello es positivo en principio, pero la carencia de elementos básicos en la matriz dificultan el cumplimiento de lo planificado y afecta al principio de ser un proceso sistemático, es decir ejecutar lo que se formula y dar seguimiento de forma adecuada a lo que ejecuta; pero mientras menos elementos exista en cada fase , se presenta la posibilidad de ser un plan menos eficaz y eficiente.

### c) **Categoría Seguimiento**

Para la identificación de similitudes y diferencias en el contenido de los diferentes planes, se continúa con el mismo esquema de priorización, por lo cual, en esta fase no se ha encontrado componentes similares, ya que todos se encuentran por debajo del 50% de representatividad. (Figura 18)

**Figura 18.** Componentes diferentes Fase de Seguimiento



**Fuente:** Elaboración propia

En los planes estratégicos es notorio observar que en esta fase los elementos son pocos y, a su vez, no todas las universidades -solo doce lo hacen- describen la existencia del proceso y lo hacen de manera breve. Mostramos a continuación algunas evidencias a partir de ejemplos concretos encontrados en los planes al referirse al Seguimiento.

### **Ejemplo 1**

“La fase 4 se refiere al seguimiento, monitoreo y toma de acciones correctivas, este apartado se activa a partir de la obtención del documento final en donde se refleja los resultados obtenidos del ejercicio.”

### **Ejemplo 2**

Una universidad presenta un mecanismo de seguimiento con un proceso establecido de la siguiente manera:

Paso 1. Recolección de la información

Paso 2. Análisis de la información recolectada

Paso 3 Resultados del análisis

Paso 4 Aprobación del resultado final (acciones correctivas de ser el caso)

### **Ejemplo 3**

“Además, con la finalidad de monitorear los resultados y tomar acciones correctivas la Universidad ha desarrollado una cultura de seguimiento en todas las unidades académicas y administrativas, es así que cada año se emiten los Informes de Seguimiento y Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) y Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).”

En síntesis, ejemplos como estos permiten identificar la forma La diversidad de formas sobre de cómo se definió el proceso de seguimiento: En el ejemplo 1 se presenta a manera de enunciación sin exhibir proceso alguno. En el ejemplo dos es evidente que

el seguimiento es un proceso ordenado y participativo. En el ejemplo 3 se presenta una descripción mediana de cómo se procede en la fase de seguimiento.

### 5.2.2. Encuesta datos informativos de las IES obtenidos de la encuesta

Con el fin de contextualizar la información recogida, y antes de presentar los resultados de la encuesta para cada fase del proceso de planificación, se muestran los datos informativos de las universidades participantes y de sus directivos.

En la Figura 19 se representa el porcentaje de universidades que a través de sus directivos participaron en la encuesta, de modo que se obtuvo la participación de 81% de universidades en la encuesta y 19% que no participaron.

**Figura 19.** Porcentaje de universidades participantes en la encuesta



**Fuente:** elaboración propia

Los datos señalan la existencia de una importante desigualdad de género en la dirección de la planificación estratégica en las universidades particulares del país: el conjunto refleja que el 61,90% de directores son hombres y solo el 38,10% son mujeres (Tabla 20).








**Tabla 20.** Cargo que ocupan los directivos por género

| Cargo que ocupa   | Hombre                     | Mujer                     |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Director de Estrategia                                      | 1                          |                           |
| Director de Planeamiento                                    | 1                          |                           |
| Director de Planificación                                   | 3                          |                           |
| Director de Planificación Institucional                     | 1                          |                           |
| Director de Planificación y Evaluación                      | 1                          |                           |
| Director Estratégico  | 1                          |                           |
| Director General  | 1                          |                           |
| Director General De Operaciones                             | 1                          |                           |
| Directora de Aseguramiento de la Calidad                    |                            | 1                         |
| Directora de Planeación                                     |                            | 1                         |
| Directora de Planeamiento Institucional                     |                            | 1                         |
| DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN                                  |                            | 2                         |
| DIRECTORA DE PLANIICACIÓN                                   |                            | 1                         |
| jefe de planificación                                       |                            | 1                         |
| JEFE DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO                          | 1                          |                           |
| RECTOR  | 1                          |                           |
| Rectora   |                            | 1                         |
| Secretario Técnico de Planeación, Evaluación y Acreditación | 1                          |                           |
| <b>Total general</b>  | <b>13</b><br><b>61,90%</b> | <b>8</b><br><b>38.10%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

Se ha recogido a la vez, cual es la antigüedad en el cargo. En la Tabla 21 se muestran los datos. El 33,33% tiene una antigüedad en el cargo de 3 a 5 años; el 19,05% entre 1 y 3 años; también el 19,05% tiene una experiencia acumulada de entre 5 a 7 años y más. Como se aprecia, el 71,43% de los directivos tienen una experiencia de trabajo de alrededor de 3 años en ese mismo cargo. Ese dato evidencia que la permanencia en el cargo puede haber permitido que el proceso de la PE en las universidades cuente con una instancia conformada formalmente, es decir bajo un perfil directivo y técnico con políticas y procedimientos institucionalizados.

**Tabla 21.** Años de trabajo en el cargo

| Años de trabajo en el cargo |   | Respuestas | Ratio  |
|-----------------------------|---|------------|--------|
| 0-1 años                    |  | 2          | 9,52%  |
| 1-3 años                    |  | 4          | 19,05% |
| 3-5 años                    |  | 7          | 33,33% |
| 5-7 años                    |  | 4          | 19,05% |
| más de 7 años               |  | 4          | 19,05% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

### 5.2.2.1. Importancia de Planificación Estratégica desde la Opinión de los Directivos Universitarios

Si bien la importancia de la planificación estratégica en las universidades ha sido descrita en el Capítulo I desde la perspectiva de la teoría, del país y su normatividad y del desarrollo de este proceso en los últimos tiempos, es preciso contrastar la información de dichos documentos con la versión de los directivos encargados de llevar a cabo el proceso. Por ese motivo, una de las preguntas de investigación que nos planteamos fue conocer el ¿Por qué? ¿Para qué? planifican las universidades y además ¿quién/es lideran?

#### **a) ¿Por qué planifican las universidades?**

Para contestar esta pregunta se han analizado los datos obtenidos en la pregunta de la encuesta ¿Cuál es el motivo principal para haber implementado la Planificación Estratégica en su Universidad?

Una vez procesada la encuesta en el software ATLAS ti. 9, con respecto a esta pregunta se obtuvo en primer lugar una lista que muestra la frecuencia de palabras usadas en las respuestas. (Tabla 22).

**Tabla 22.** Listado palabras priorizadas por % de frecuencia. Motivos de la implementación

| Palabra            | Respuestas | %       |
|--------------------|------------|---------|
| Total              | 249        | 100,00% |
| 1. objetivos       | 10         | 4,02%   |
| 2. institución     | 8          | 3,21%   |
| 3. institucional   | 6          | 2,41%   |
| 4. visión          | 6          | 2,41%   |
| 5. estratégicos    | 5          | 2,01%   |
| 6. institucionales | 4          | 1,61%   |
| 7. misión          | 4          | 1,61%   |
| 8. esfuerzos       | 3          | 1,21%   |
| 9. establecer      | 3          | 1,21%   |
| 10. estrategias    | 3          | 1,21%   |

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar aparecen una total de 249 palabras. Para poder agruparlas bajo los códigos existentes creados en base al análisis cualitativo presentado anteriormente en la tabla 15 Categorías y Códigos (1.1.1misión, 1.1.2 visión, 1.3 objetivos estratégicos, etc.), se tomaron las 10 primeras palabras con mayor porcentaje de frecuencia. De esta manera se pudo cuantificar esta pregunta obteniendo los resultados que se presenta recogidos en la Tabla 22.

**Tabla 23.** % de Motivos de Implementación de la PE

|                     | Código de Motivos implementación PE  | Respuestas | %   |
|---------------------|--|------------|-----|
| CUANT<br>(Encuesta) | 1.1.1 Misión<br>1.1.2 Visión<br>1.1.3 Valores<br>1,2,1 Análisis Interno<br>1.3 Objetivos Estratégicos        | 1          | 5%  |
|                     | 1.1.1 Misión<br>1.1.2 Visión<br>1.1.3 Valores<br>1.1.5 Propósito<br>1.1.6 Ejes<br>1.3 Objetivos Estratégicos | 1          | 5%  |
|                     | 1.1.1 Misión<br>1.1.2 Visión<br>1.3 Objetivos Estratégicos   | 2          | 10% |
|                     | 1.1.1 Misión<br>1.1.2 Visión<br>1.4 Estrategias<br>2.3 Meta  | 1          | 5%  |
|                     | 1.1.2 Visión   | 2          | 10% |
|                     | 1.3 Objetivos Estratégicos<br>1.4 Estrategias  | 1          | 5%  |
|                     | 1.3 Objetivos Estratégicos   | 2          | 10% |
|                     | Esfuerzos hacia un mismo fin   | 4          | 19% |
|                     | Fortalecimiento institucional  | 2          | 10% |
|                     | Construir una institución que se diferencie de las demás propuestas de educación superior.                   | 1          | 5%  |
|                     | Cumplimiento a las exigencias de la acreditación institucional   | 1          | 5%  |
|                     | Otros  | 3          | 14% |

**Fuente:** Elaboración propia

Los datos que se muestran en las Tablas 22 y 23 evidencian que el principal motivo para que las universidades hayan implementado la planificación estratégica es definir y/o lograr *Misión, Visión, Objetivos estratégicos*, otro motivo importante es *Esfuerzos hacia un mismo fin*. Se puede verificar que los componentes *Valores, Estrategias y Metas* no son componentes de mayor motivación para la formulación de plan.

***b) Para qué planifican las universidades?***

Para responder esta pregunta, se han considerado las respuestas obtenidas en el apartado de la encuesta que pedía a los informantes “Mencione los principales BENEFICIOS que han obtenido su Universidad con la implementación de la planificación estratégica”.

El análisis de los resultados muestra que se recogieron 21 respuestas distintas. Dichas respuestas han sido procesadas a través del software ATLAS ti. 9, exportando a Excel el listado de palabras llegando a un total de 225, Posteriormente se han ordenado las palabras de forma descendente, es decir, de mayor a menor por porcentaje de frecuencia del uso de las palabras. Por último, se han seleccionado las 10 primeras palabras que tienen mayor porcentaje de frecuencia (Tabla 24).

***Tabla 24.*** Listado de palabra priorizadas por % de frecuencia. Beneficios de la implementación

| <b>Palabra</b>     | <b>Respuestas</b> | <b>%</b> |
|--------------------|-------------------|----------|
| <b>Total</b>       | 225               | 100,00%  |
| 1. objetivos       | 11                | 4,89%    |
| 2. ejecución       | 4                 | 1,78%    |
| 3. institucional   | 4                 | 1,78%    |
| 4. presupuesto     | 4                 | 1,78%    |
| 5. alcance         | 3                 | 1,33%    |
| 6. cumplimiento    | 3                 | 1,33%    |
| 7. gestión         | 3                 | 1,33%    |
| 8. institucionales | 3                 | 1,33%    |
| 9. organización    | 3                 | 1,33%    |
| 10. procesos       | 3                 | 1,33%    |

Con esta selección de palabras se han creado códigos libres o diferentes a los ya ingresados en el software con el objetivo de poder cuantificar los beneficios que obtienen los directivos cuando implementan la planificación estratégica obteniendo los siguientes resultados:

La Tabla 25 muestra que el *cumplimiento de los objetivos institucionales* es el mayor beneficio que las universidades dicen que obtienen por la implementación de la planificación estratégica en sus instituciones con un 29%; otro beneficio que reconocen es *articular/alinear las funciones sustantivas (Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión)* con el 24%; en menor medida aparece en las respuestas también la idea que la implementación de la PE beneficia la organización institucional, un aspecto apuntado por el 14% del total de respuestas. 14%.

**Tabla 25.** % de Beneficios de Implementación de la PE

|                             | <b>Códigos libres: Beneficios de la PE</b>           | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------------|--|-------------------|------------|
| <b>CUANT<br/>(Encuesta)</b> | Articular/ alinear funciones sustantivas             | 5                 | <b>24%</b> |
|                             | Cumplimiento de objetivos institucionales            | 6                 | <b>29%</b> |
|                             | Gestión de los procesos académicos y administrativos | 2                 | 10%        |
|                             | Organización del presupuesto                         | 2                 | 10%        |
|                             | Organización institucional                           | 3                 | <b>14%</b> |
|                             | Otros  | 3                 | 14%        |
|                             |  | 21                | 100%       |

Mas allá de los datos cuantitativos, en la Tabla 26 quedan recogidas de manera textual algunas opiniones relevantes y detalladas de los directivos con respecto a los beneficios que obtienen cuando implementan la PE en sus universidades.

**Tabla 26.** Respuestas textuales pregunta Mencione los principales BENEFICIOS que han obtenido su Universidad con la implementación de la planificación

| <b>CUAL<br/>(Encuesta)</b> | <b>Respuestas</b>   |
|----------------------------|---|
|                            | "Trazado del horizonte hacia dónde va la Universidad, mejorar la organización del trabajo, para que los departamentos y unidades aporten a objetivos institucionales, en lugar de objetivos individuales" |
|                            | "Cumplir con los objetivos propuestos en el PEDI y las acreditaciones alcanzadas"   |
|                            | "Entregar a la alta dirección una visión de tablero de todos los asuntos claves que constituyen el quehacer universitario"  |
|                            | "Conseguir una mejor ejecución operativa. Sumar año a año metas para los objetivos institucionales<br>Trabajo en equipo.<br>Compromiso de todas las áreas en el alcance de objetivos."                    |
|                            | "Captación de nuevos estudiantes"   |
|                            | Optimización de recursos ya que están enfocados en el cumplimiento de la misión y visión institucional  |
|                            | "Seguimiento y mejoramiento continuo a los procesos académicos y administrativos"   |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de la encuesta.

Las respuestas de los participantes en cuanto a los beneficios que han obtenido por la implementación de la planificación estratégica denotan que el proceso es trascendental para todos los niveles directivo y operativo. Se interpreta como una herramienta inseparable de los directivos ya que, les ha permitido conducir a su institución; articular las funciones sustantivas, optimizar los recursos, llevar a cabo la mejora continua de los procesos y hasta la captación de nuevos estudiantes. Sin embargo, es interesante observar que ninguno de ellos menciona como un beneficio el obtener ventaja competitiva, a pesar de que el 95.24% aseguraron que el PE les proporciona una ventaja competitiva a sus universidades.

En consecuencia, los resultados cuantitativos Tabla 25 y cualitativos Tabla 26 ha permitido identificar que todas las universidades participantes afirman tener al menos un

beneficio por la implementación de la PE en sus instituciones. En consecuencia, se confirma que, la planificación puede considerarse como un proceso beneficioso para la gestión y organización universitaria.






Siendo que la PE es reconocida por la universidad particular como beneficiosa, el presente estudio adquiere, si cabe, mayor relevancia debido a que este trabajo de tesis presenta una propuesta de mejora para formular, ejecutar y dar seguimiento los planes estratégicos y de esta manera mejorar los beneficios actuales y brindar nuevos beneficios en el proceso.

### 5.2.2.2. Liderazgo en la formulación de los planes

Con el fin de conocer quien o quienes ejercen liderazgo en el proceso de planificar en las universidades se realizó la pregunta ¿Quién o quienes ejercen el liderazgo al momento de FORMULAR el plan estratégico?

La naturaleza de la pregunta formulada en la encuesta fue cerrada de opción única. Los resultados se muestran en la Tabla 27. Como puede observarse, el 90.48% de las universidades señalan que quien ejerce el liderazgo en el momento de formular el plan es el Rector/a; el Vicerrector/a aparece también como líder en el 71.43%.

**Tabla 27.** Liderazgo en la Formulación de Plan Estratégico

| ¿Quién o quienes ejercen el liderazgo al momento de FORMULAR el plan estratégico? |  | Respuestas | %      |
|---|--|------------|--------|
| Rector/a  |  | 19         | 90,48% |
| Vicerrector/a   |  | 15         | 71,43% |
| Directores/as   |   | 11         | 52,38% |
| Jefes departamentales   |   | 7          | 33,33% |
| Otro  |   | 4          | 19,05% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line



En consecuencia, es un proceso liderado por los rectores/as vicerrectores/as de la institución, además se demuestra que también existe un liderazgo importante de los directores. A pesar de ello, se puede contrastar con otra pregunta de la encuesta en la que se solicita mencionen los problemas que han tenido los directivos con la implementación de la planificación estratégica en sus universidades y el 23.8% señala que su problema es la falta de compromiso de los líderes directivos para conducir el proceso de PE.

### **5.2.2.3. Mejorar o cambiar la metodología de planificar ¿Qué opinan los Directivos universitarios?**

En virtud de que la tesis partía de la hipótesis *Un diseño metodológico del proceso de planificación estratégica basado en la formulación, ejecución y seguimiento es necesario para una determinación más efectiva de la Planificación Estratégica en las universidades particulares ecuatorianas* consideramos pertinente conocer la opinión de los directivos de las universidades ya que son quienes desarrollan, coordinan y dan seguimiento a la planificación de las universidades, con el fin de evidenciar si consideran que es o no necesario mejorar la metodología existente. Se han analizado los resultados de tres preguntas de la encuesta. Por un lado, era necesario conocer los principales problemas que ha tenido su Universidad en la implementación de la planificación estratégica. Se les preguntaba también ¿Ha considerado usted necesario incorporar alguna innovación metodológica para formular, ejecutar o dar seguimiento a la planificación estratégica? cuestión que quedaba complementada con la consulta sobre ¿Cuáles son los cambios o mejoras que en su opinión deberían incorporarse en el proceso de planificar en las IES particulares en el Ecuador?

En relación a la identificación de los problemas, se obtuvieron 21 respuestas. Después de analizarlas se vio la posibilidad de agruparlas por códigos libres para poder transformar la información en datos cuantificables (Tabla 28). Una vez elaborada la agrupación, el código “Cultura de Planificación” que representa el 38% agrupa las

respuestas que hacen referencia a aspectos como: desconocimiento de planificación, cambio cultural, consolidación de la cultura y falta de cultura de planificación. Por otra parte, el código “Falta de Compromiso,” que recoge el 24%, agrupa respuestas como: la falta de compromiso de los involucrados, de los directivos y la falta de empoderamiento de los líderes.

El análisis de los datos muestra que un 23,88% de directivos afirman no tener ningún problema. A su vez, 3 universidades apuntan distintos problemas como: ajustar la cultura organizacional a la PE (4,8%), ajustar los procesos de PE a los órganos de control (4,8%) y ejecutar el plan (4,8%).

**Tabla 28.** % de Problemas de Implementación de la PE

|                             | <b>Problemas PE</b>                                      | <b>Respuestas</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|--|-------------------|----------|
| <b>CUANT<br/>(Encuesta)</b> | Ajustar la cultura organizacional a la PE                | 1                 | 4,8%     |
|                             | Ajuste entre Proceso PE universidad y órganos de control | 1                 | 4,8%     |
|                             | Cultura de Planificación                                 | 8                 | 38,1%    |
|                             | Ejecutar el plan   | 1                 | 4,8%     |
|                             | Falta de compromiso                                      | 5                 | 23,8%    |
|                             | Ninguno  | 5                 | 23,8%    |
|                             | <b>TOTAL</b>   | 21                | 100%     |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Se muestra en la Tabla 29 todas las respuestas dadas por los directivos en referencia a los problemas que se les ha presentado en la Planificación Estratégica. Las respuestas revelan que el proceso de la planificación requiere, en el mejor de los casos consolidar la cultura de planificación y en la mayoría de casos requiere una mejora o fortalecimiento de dicha cultura, desde niveles directivos hasta niveles de ejecución.

Se identifica también falta de compromiso de los líderes en algunas universidades y en otras la falta de compromiso de ciertos directivos, este dato evidencia que el involucramiento del nivel directivo es discrecional, y que, en consecuencia, el concepto

de la planificación estratégica no es percibido de la misma forma en todos los niveles y en todas las universidades.

En ese sentido, es interesante el hecho que solo un directivo identifica como un problema el ajuste entre el proceso de PE de la universidad con los órganos de control. Al ser una sola, de 26, la que describe este problema, podemos interpretar que la alineación del plan estratégico con los lineamientos y requerimientos de evaluación externa no representa un problema para las universidades.

En cinco casos, que representan el 23,8% de las universidades evaluadas, directivos afirman no tener ningún problema. Al ser un dato relevante, se ha realizado el análisis de otras respuestas dadas en otras preguntas de las encuestas para identificar qué características tienen estas universidades. Se ha podido identificar, por ello, que son universidades en las cuales los directivos de sus unidades de Planificación Estratégica llevan más de tres años en el cargo y en donde, además, el proceso de PE en todas sus fases está organizado y sus sugerencias de mejora van enfocadas a factores del ambiente externo.

**Tabla 29.** Total, de respuestas textuales pregunta 11



| CUAL<br>(Encuesta) | Código libre   | Problemas en la PE<br>Se presenta algunas respuestas  |  |
|--------------------|--|---|--|
|                    | Ajustar la cultura organizacional a la PE                | "Ajustar la cultura organizacional a la PE"   |  |
|                    | Ajuste entre Proceso PE universidad y órganos de control | "Encuadrar nuestro proceso de planeación a los procesos propuestos por los órganos de control... son muy rígidos" |  |
|                    | Cultura de Planificación                                 |   | "Desconocimiento sobre Planificación en algunas carreras que no pertenecen al campo administrativo. Las algunas ocasiones se considera a la Planificación como una pérdida de tiempo". |
|                    |  |   | "Cambio cultural"  |
|                    |  |   | "alineamiento de equipos y resistencia a evaluación por resultados"  |
|                    |  |   | "La consolidación de la cultura de planificación en la comunidad universitaria"  |
|                    |  |   | "Como todo proceso lleva tiempo incorporar en todas las áreas- Sumar áreas nuevas y capacitarles adecuadamente".   |
|                    |  |   | "La falta de cultura en la planificación por parte de ciertos actores de la universidad"   |
|                    |  |   | "Rechazo al cambio, incumplimiento de metas planteadas por los mismos actores y falta de compromiso por los promotores de la Universidad"  |
|                    |  |   | "La comunicación de la estrategia y su comprensión en todos los niveles."  |
|                    | Falta de compromiso                                      |   | "Compromiso por parte de todos los involucrados"   |
|                    |  |   | "Falta de colaboración de algunos directivos (Agresivo-Pasivo); resistencia al cambio"   |
|                    |  |   | "falta de aceptación en algunos estamentos de la importancia de la PE"   |
|                    |  |   | "Débil compromiso de ciertas unidades, cambios en la normativa o política nacional, priorización de algunas unidades de lo urgente contra lo importante."                              |
|                    |  |   | "Limitado empoderamiento de los directivos en el liderazgo y gestión estratégica."   |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Con respecto a la pregunta ¿Ha considerado usted necesario incorporar alguna innovación metodológica para formular, ejecutar o dar seguimiento a la planificación estratégica?

Tal como se muestra en la Tabla 30, el 71.43% de los participantes respondieron que SI habían considerado necesario incorporar alguna innovación metodológica a todas las fases de la planificación y el 28,57% respondió que NO lo había considerado necesario.

**Tabla 30.** % de preferencia de innovación a la metodología de PE

|    |   | Respuestas | %      |
|----|---|------------|--------|
| SI |  | 15         | 71,43% |
| NO |  | 6          | 28,57% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Los resultados antes mencionados se completan con los resultados de la pregunta que hacía referencia a los cambios y mejoras que se deberían incorporar en el proceso de planificar según la opinión de los directivos.

Para el análisis de los resultados de esta pregunta se aplicó el mismo criterio de la anterior, es decir, al ser una pregunta abierta se recogieron 21 respuestas, las mismas que después de analizarlas fue posible asignarles códigos libres como: “Cambios”, “Mejoras” y “Ninguna sugerencia de cambios o mejora”.

De esta manera se pudo cuantificar la necesidad de mejorar o cambiar el proceso de planificación, obteniendo un 57,14% para la opción de mejorar y un 33.33% por la de cambiar. Únicamente el 9.52%, 2 universidades no respondieron no respondieron en ningún sentido (Tabla 31).

**Tabla 31.** % de opiniones de cambios o mejoras

| <b>CUANT<br/>(Encuesta)</b> | <b>Opiniones agrupadas por el código:<br/>Cambios o Mejoras</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Ratio</b> |
|-----------------------------|---|-------------------|--------------|
|                             | Cambios   | 7                 | 33,33%       |
|                             | Mejoras   | 12                | 57,14%       |
|                             | Ninguna sugerencia de cambio o mejora                           | 2                 | 9,52%        |
|                             |   | 21                | 100%         |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

#### 5.2.2.4. Correlación entre los resultados de las preguntas:

Los resultados anteriores se complementan con los resultados de las respuestas sobre los principales problemas que han tenido las universidades en la implementación de la planificación estratégica y de las respuestas sobre los cambios o mejoras que, en opinión de los directivos, deberían incorporarse en el proceso de PE en las IES particulares del Ecuador.

Los resultados obtenidos fueron correlacionados, es decir se analizó las respuestas dadas y se pudo identificar que en 8 directivos que describieron sus problemas dieron su opinión de mejora/cambio directamente relacionado entre sí (Tabla 32).

**Tabla 32.** Correlación de preguntas de Problemas / mejoras cambios

| <b>PROBLEMAS</b>   | <b>MEJORAS CAMBIOS</b>   |
|--|--|
| Falta de colaboración de algunos directivos (Agresivo-Pasivo); resistencia al cambio | El nivel de desempeño de las IES del Ecuador en cuanto a su planificación es heterogéneo. Existe un grupo que ha comprendido que es una herramienta central para la gestión del desarrollo de la institución y hay otros grupos que piensan que se trata de una imposición arbitraria del estado, o un simple proceso burocrático. |
| La consolidación de la cultura de planificación en la comunidad universitaria        | Capacitación a todos los miembros de la comunidad universitaria  |
| Ejecución del Plan   | Seguimiento y Control  |
| falta de aceptación en algunos estamentos de la importancia de la PE                 | tomarlo como una verdadera guía para llevar adelante los objetivos estratégicos planteados.  |

| <b>PROBLEMAS</b>  | <b>MEJORAS CAMBIOS</b>  |
|---|---|
| La falta de cultura en la planificación por parte de ciertos actores de la universidad  | Que exista un presupuesto específico, utilizar un sistema para realizar el seguimiento y especialmente el compromiso y liderazgo de las autoridades en la elaboración y ejecución   |
| Rechazo al cambio, incumplimiento de metas planteadas por los mismos actores y falta de compromiso por los promotores de la Universidad | Capacitación en Planificación Estratégica en todos los niveles de decisión de la institución. Acceso a herramientas tecnológicas gratuitas que permitan hacer el seguimiento de la Planificación Estratégica.   |
| Encuadrar nuestro proceso de planeación a los procesos propuestos por los órganos de control... son muy rígidos                         | Lo que deben cambiar son los criterios exigidos por los órganos de control, la metodología debe ser más flexible.   |
| Limitado empoderamiento de los directivos en el liderazgo y gestión estratégica   | Considero que las falencias de las universidades es el poco interés que le dan a la gestión estratégica, Esto viene desde el nivel jerárquico, Se requiere mayor involucramiento de la parte directiva en la comprensión y direccionamiento de la ejecución del plan. <sup>[L]</sup> <sub>[SEP]</sub> Por otro lado, es importante la sistematización automática del proceso, |

Los resultados correlacionados nos llevan a pensar que tanto la identificación de los problemas como las opiniones que se refieren a la necesidad de cambio y mejora van encaminadas a *mejorar la cultura de planificación y el liderazgo*. Nos parece oportuno señalar que estos aspectos concuerdan con los modelos EFQM y BC. Desde la perspectiva del BSC se pretende contribuir a la mejora de la cultura de planificación y desde el EFQM se pretende contribuir a la cultura de la organización y el liderazgo.

Continuando con la correlación de las preguntas de *problemas* y de *mejoras/cambios* que se muestra gráficamente en la Tabla 33, se recogen las opiniones de directivos que identificaron problemas pero que sus respuestas sobre *qué mejoras o cambios harían* no guardan relación con las problemáticas que identifican.

**Tabla 33.** *Correlación de preguntas de Problemas / mejoras cambios*

| <b>PROBLEMAS</b>  | <b>MEJORAS CAMBIOS</b>   |
|---|--|
| Compromiso por parte de todos los involucrados  | Simplificar las metodologías de planificación y enfocar los esfuerzos en la consecución de resultados.   |
| Desconocimiento sobre Planificación en algunas carreras que no pertenecen al campo administrativo. En algunas ocasiones se considera a la Planificación como una pérdida de tiempo. | Contar con indicadores estándar macro de las IES   |
| - Cambio cultural   | Dejar de planificar en el corto plazo y usando FODA.   |
| alineamiento de equipos y resistencia a evaluación por resultados   | partir con objetivos de planificación de la educación superior nacionales específicos  |
| - Como todo proceso lleva tiempo incorporar en todas las áreas- Sumar áreas nuevas y capacitarles adecuadamente.  | Cada Universidad debe ser autónoma en sus procesos de planificación y búsqueda de la mejora continua, no ceñirse exclusivamente a los modelos de acreditación. |
| La comunicación de la estrategia y su comprensión en todos los niveles.   | Evaluación externa por pares de otras IES.   |
| Débil compromiso de ciertas unidades, cambios en la normativa o política nacional, priorización de algunas unidades de lo urgente contra lo importante                              | Integrar la Inteligencia de negocios e inteligencia competitiva  |
| Ajustar la cultura organizacional a la PE   | Se identifica e incorpora a las partes interesadas en su construcción y somete su PEDI al análisis de expertos externos.                                       |

#### 5.2.2.5. Elementos de mejora / Comprobación de la hipótesis $H_{a1}$

**Hipótesis**  $H_{a1}$ . *Las opiniones de los directivos responsables de diseñar, desarrollar y evaluar la PE universitaria evidencian la necesidad de cambiar o mejorar la actual metodología para planificar.*



**Tabla 34.** Resultados de hipótesis  $H_{a1}$ 

| Variable                        | Cálculo de la variable   |
|---------------------------------|--|
| $X_1$ Opinión de los directivos | <p><b>Resultados de la “Encuesta sobre la planificación estratégica de las universidades particulares del Ecuador” aplicada a Directivos</b></p> <p>El 76% de los directivos dijeron presentar algún problema</p> <p>El 71,43% tienen preferencia por mejorar o innovar la metodología de planificar</p> <p>El 90,47% presento propuestas de mejora y cambio para el proceso de planificación.</p> |

Con los datos obtenidos en las tres preguntas, ya analizadas anteriormente y representados esquemáticamente en la Tabla 34, se confirma, tanto desde el enfoque cuantitativo como del cualitativo, la hipótesis planteada inicialmente: Las opiniones de los directivos responsables de diseñar, desarrollar y evaluar la PE universitaria evidencian la necesidad de cambiar o mejorar la actual metodología para planificar.

#### 5.2.2.6. Grado de satisfacción de los directivos universitario con respecto al proceso de planificar

Con el fin de conocer cuan satisfechos estaban los directivos universitarios con el proceso de planificación estratégica en cada una de sus instituciones, se procedió a consultar el grado de satisfacción frente a todo el proceso de la planificación estratégica en su institución la pregunta era de selección única y de escala Likert (1-5). Los resultados cuantitativos quedan representados en la Tabla 35.

**Tabla 35** Grado de satisfacción de Directivos Universitarios frente a la PE

| CUAN<br>(Encuesta) | 5 ¿Cuál es SU grado de satisfacción frente a todo el proceso de la planificación estratégica en su institución? |                         |            |       |
|--------------------|---|-------------------------|------------|-------|
|                    | Grado de Satisfacción   |                         | Respuestas | Ratio |
|                    | 1   | Totalmente Insatisfecho | 0          | 0%    |
|                    | 2   | Insatisfecho            | 0          | 0%    |
|                    | 3   | Medianamente Satisfecho | 1          | 5%    |
|                    | 4   | Satisfecho              | 9          | 43%   |
|                    | 5   | Totalmente Satisfecho   | 11         | 52%   |
|                    |   | Total, general          | 21         | 100%  |

Con el objetivo de conocer el porcentaje total de satisfacción de los directivos universitario se aplicó la siguiente formula básica:

$$\% \text{ Satisfacción} = \frac{\#Satisfechos + \#Totalmente \text{ satisfechos}}{\text{Total encuestados}} \times 100$$

$$\% \text{ Satisfacción} = \frac{9+11}{21} \times 100$$

$$\% \text{ Satisfacción} = \mathbf{95,23\%}$$

A la vista de los resultados, es evidente que el grado de satisfacción de los directivos frente al proceso de planificación estratégica es alto (95,23%). Este dato se ha contrastado con los resultados de las respuestas a la pregunta ¿Ha considerado usted necesario incorporar alguna innovación metodológica para formular, ejecutar o dar seguimiento a la planificación estratégica? (Tabla 30). El análisis de las respuestas muestra que el 71.43% de los encuestados considera necesario incorporar alguna innovación a la metodología de planificación que ha utilizado o utiliza. Ese dato nos permite inferir que, a pesar de que existe un alto nivel de satisfacción de los directivos frente al proceso, se puede pensar que esa valoración está hecha desde la opinión de la valoración de su gestión; sin embargo, un alto porcentaje de directivos no descarta la posibilidad de mejorar o innovar la metodología de PE. Estos resultados respaldan la oportunidad de implementar una propuesta de mejora como la que se plantea en esta tesis como resultado del análisis de datos.

#### **5.2.2.7. Diseño metodológico actual del proceso de PE universitaria en 2021**

El estudio de los planes da en sí mismo una visión del proceso de diseño metodológico que se sigue para planificar. A partir de ello, se ha considerado pertinente contrastar los resultados hallados explicados ya anteriormente (apartado 5.2.1.1.) con la opinión y conocimientos de los directivos respecto a las metodologías usadas. Por ello, la encuesta incorporaba las siguientes preguntas: ¿El diseño metodológico con el que su

Universidad planifica es? Cuyas opciones de selección de respuesta fueron: *Un diseño propio*, *Un diseño adaptado de una metodología existente*, *Un diseño establecido por los entes de control*.

Otra pregunta relacionada fue ¿Cuál de los siguientes métodos / metodologías conoce para realizar la planificación estratégica? (puede seleccionar más de 1)

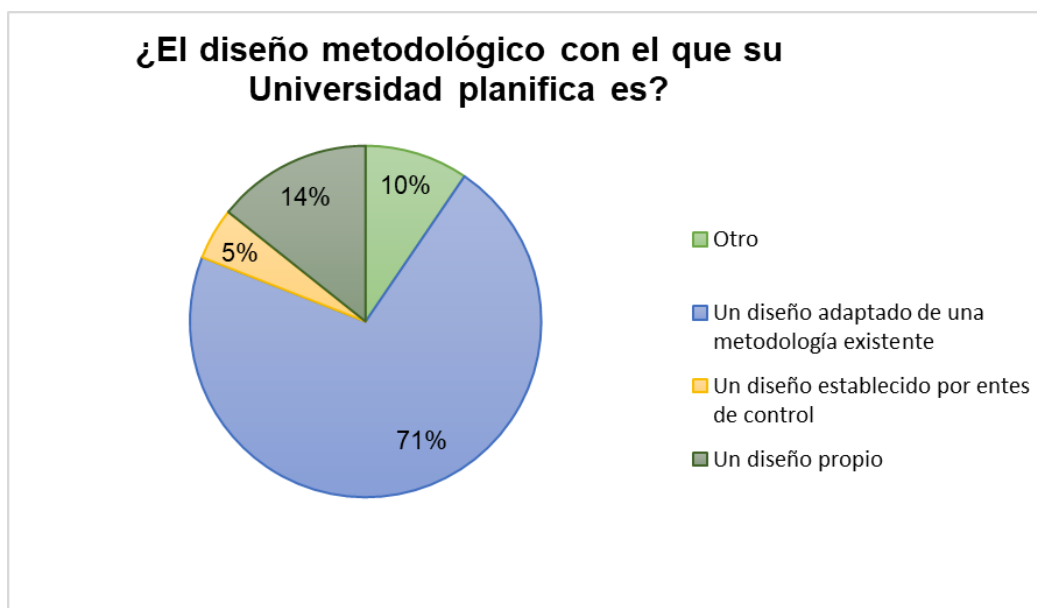
Los resultados de las respuestas a estas dos preguntas fueron:

El 71% de los participantes respondieron que para su proceso de planificación utilizan *Un diseño adaptado de una metodología existente*. Las metodologías existentes son aquellas que se encuentran disponibles para definir la misión/visión, diagnosticar la situación actual y mirar hacia el futuro y que guardan un esquema específico de acuerdo a algún autor o que son usadas de forma cotidiana.

Frente al anterior, solo el 14% de los directivos afirman que utilizan un diseño propio. Usar un diseño propio hace referencia a que los directivos universitarios planifican bajo un diseño metodológico específico creado por la institución.

Cabe señalar que se incorporó la opción de respuesta “un diseño establecido por los entes de control” porque el gobierno determina la planificación estratégica en las universidades del país. Sin embargo, los resultados han mostrado que únicamente el 5% planifica bajo el diseño establecido por los entes de control gubernamentales (Figura 20).

**Figura 20.** % uso por diseño metodológico para PE








**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, la pregunta *¿El diseño metodológico con el que su Universidad planifica es?* está orientada a identificar con qué tipo de diseño metodológico planifican. Por esta razón, en la encuesta se incluyó una pregunta complementaria con respecto al conocimiento que tienen los participantes en relación a las metodologías de planificación existentes. A continuación, la tabla 36 muestra los resultados obtenidos a partir de las respuestas a la pregunta *¿Cuál de los siguientes métodos / metodologías conoce para realizar la planificación estratégica?*

Los participantes tenían la posibilidad de seleccionar más de una opción, bajo esta condición se generó una diversidad de combinaciones de las opciones seleccionadas, por ello se tomó los resultados estadísticos de forma agrupada para una mejor comprensión. Según los resultados, el método/metodología Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA es conocido por el 90% de los directivos; el Balance Score Card o Cuadro de mando Integral lo es por el 80,95% de y la metodología de Thinking Procces es conocida por el 38,10%.

**Tabla 36.** % de conocimiento de métodos/metodologías para planificar

| ¿Cuál de los siguientes métodos / metodologías conoce para realizar la planificación estratégica? (puede seleccionar más de 1) |  |                   |          |
|--|--|-------------------|----------|
|  |  | <b>Respuestas</b> | <b>%</b> |
| Método Japonés de PE Hoshin Kanri  |   | 4                 | 19,05%   |
| Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA  |  | 19                | 90,48%   |
| Thinking Procces   |  | 8                 | 38,10%   |
| Balance Score Card o Cuadro de mando Integral  |  | 17                | 80,95%   |
| Ninguno  |   | 0                 | 0,00%    |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

#### 5.2.2.8. Correlación entre los resultados de las preguntas

En la Tabla 37 se representa la correlación existente entre las preguntas citadas anteriormente. Como puede verse, la respuesta mayoritaria es que el diseño metodológico con el que su universidad planifica es “un diseño adaptado de una metodología existente”, por lo que esta respuesta se cruzó directamente con los resultados de la pregunta ¿Qué metodología conoce? En consecuencia, la correlación de lo que se usa versus la metodología que se conoce se concentra en la metodología Planificación Estratégica tradicional basada en análisis FODA +BSC + Thinking Procces.

**Tabla 37.** % de Metodologías conocidas vs metodología que conoce el directivo

| Conoce - Usa  | ¿El diseño metodológico con el que su Universidad planifica es? |   |  |                  |               |
|---|---|---|--|------------------|---------------|
|   | Otro  | Un diseño adaptado de una metodología existente | Un diseño establecido por entes de control | Un diseño propio | Total general |
| Método Japonés de PE Hoshin Kanri; Balance Score Card o Cuadro de mando Integral  | 0%  | 0%  |  | 7%               | 1             |
| Método Japonés de PE Hoshin Kanri; Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA; Thinking Procces; Balance Score Card o Cuadro de mando Integral | 13%   | 7%  | 0%   | 0%               | 3             |
| Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA   | 0%  | 20%   | 7%   | 0%               | 4             |
| Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA; Balance Score Card o Cuadro de mando Integral  | 0%  | 47%   | 0%   | 7%               | 8             |
| Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA; Thinking Procces; Balance Score Card o Cuadro de mando Integral                                    | 0%  | 20%   | 0%   | 7%               | 4             |
| Thinking Procces; Balance Score Card o Cuadro de mando Integral   | 0%  | 7%  | 0%   | 0%               | 1             |
| Total general   | 2   | 15  | 1  | 3                | 21            |

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe puntualizar que a pesar de que alrededor del 67% de participantes conocen el BSC, en los análisis de los planes presentados anteriormente Tabla 18 solo dos universidades describieron en sus planes el uso de esta herramienta.

Una vez que conocemos las metodologías que los directivos conocen y usan, presentamos los a continuación se presenta resultados en función de cada una de las fases de la planificación (Formulación, Ejecución y Seguimiento).

**a) Fase de Formulación**

En el cuestionario, de manera expresa, no se incluyó ninguna pregunta para conocer la metodología que usan para la formulación del plan porque en la fase inicial de análisis de los documentos publicados y consultables de los planes estratégicos fue posible identificar cual es la metodología usada. Se han mostrado ya los resultados en el apartado 5.2.1 Por lo que era más prioritario preguntar si realizan algún proceso de autoevaluación y bajo qué metodologías lo hacen, se consideró hacer esta consulta porque sus resultados son indispensables para la propuesta de la tesis, por consiguiente, la pregunta realizada fue: ¿Para la FORMULACIÓN de la planificación usted realiza algún proceso de autoevaluación?

Como se muestra en la Tabla 38, se han asignado los códigos creados en el ATLAS ti. 9 para la fase de ejecución a cada una de las respuestas dadas por los directivos. Se identificó el método o métodos descritos en las respuestas con el fin de asignar un código que ya había en nuestra lista de códigos, de esta forma se pudo conocer la combinación de métodos o metodologías que utilizan las universidades para autoevaluarse.

**Tabla 38.** Número de universidades que usan el componente Autoevaluación solo o combinado con otros componentes

|                         | Componente     | Respuesta   |                    |
|-------------------------|----------------|---|--------------------|
|                         |                | Combinación métodos/metodologías usadas para la autoevaluación                  | Nro. Universidades |
| <b>CUANT (Encuesta)</b> | Autoevaluación | 1.2 Análisis Situacional<br>1.2.3 Análisis externo o PEST<br>1.2.4 FODA         | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.2 Autoevaluación<br>1.2.3 Análisis externo o PEST | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.2 Autoevaluación<br>1.2.4 FODA                    | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.3 Análisis externo o PEST                         | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno  | 5                  |
|                         |                | 1.2.2 Autoevaluación<br>1.2.4 FODA  | 2                  |
|                         |                | <b>1.2.2 Autoevaluación</b>   | <b>8</b>           |
|                         |                | 1.2.3 Análisis externo o PEST   | 1                  |
|                         |                | 1.2.4 FODA  | 1                  |
|                         |                | 1.2 Análisis Situacional<br>1.2.3 Análisis externo o PEST<br>1.2.4 FODA         | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.2 Autoevaluación<br>1.2.3 Análisis externo o PEST | 1                  |
|                         |                | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.2 Autoevaluación<br>1.2.4 FODA                    | 1                  |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Analizando los datos de la Tabla 38 se puede deducir que el método/metodología más usada, sin ningún otro método combinado, es la autoevaluación: igualmente en menos medida, se muestra que la autoevaluación se usa de manera combinada con otros componentes.

Otro importante resultado es que las universidades utilizan de forma discrecional la combinación de los métodos. Únicamente 6 universidades respondieron que realizaban realizar el análisis externo o PEST, y 7 indicaron que



llevaban a cabo el análisis FODA. Además, esta variación de uso de métodos pone de manifiesto que la autoevaluación, como elemento fundamental para el levantamiento del diagnóstico de la situación actual no necesariamente es cubierta desde todos los enfoques.

Lo dicho anteriormente se corrobora con los resultados que se muestran en la Tabla 39 en los cuales se presentan tres ejemplos de las respuestas dadas de forma textual. Los ejemplos permiten identificar como las universidades realizan la autoevaluación con diferentes enfoques: por un lado, considerando factores internos y externos; por otro lado, basándose en el modelo de acreditación y, aun, otras optando por un análisis interno. Si bien la postura metodológica es de libre elección, es evidente que contar con un análisis más amplio o completo ha de permitir tener una visión de futuro real y bien lograda.

**Tabla 39.** Respuestas textuales pregunta ¿Qué método o metodología utiliza usted para la autoevaluación?

|                            | <b>Componente</b>     | <b>Respuestas<br/>(selección de las respuestas significativas)</b>   |
|----------------------------|-----------------------|--|
| <b>CUAL<br/>(Encuesta)</b> | <b>Autoevaluación</b> | “Se realiza una revisión documental de múltiples estudios internos y evaluaciones de procesos y programas institucionales. Además, se ha realizado un benchmark de la UXX al respecto de otras instituciones de educación superior tomando como referencias informes de evaluación externa publicados por los organismos de control” |
|                            |                       | “Proceso de autoevaluación adaptado del modelo de evaluación para acreditación del CASES”  |
|                            |                       | “Se realiza un análisis interno enfocando las debilidades y fortalezas a nivel de la organización y desde el ámbito de los stakeholders internos”  |

La Tabla 40 muestra el análisis contrastado de los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en los planes respecto al componente Autoevaluación. Como puede observarse, solo 8 universidades describían en sus planes dato que contrasta con el hecho que en la encuesta las 21 universidades afirmaron que realizan autoevaluación en la fase de formulación de plan.

**Tabla 40.** Compatibilidad cuantitativa Componente Autoevaluación

| <b>CUANT<br/>(Encuesta)</b> | <b>Componente</b> | <b>Respuestas</b> |   | <b>Ratio</b> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|---|--------------|
|                             |                   | SI                | 21  |              |
|                             | Autoevaluación    | NO                | 0   | 0%           |
| <b>CUANT<br/>(Planes)</b>   | Autoevaluación    |                   | 8<br>Nro. de Universidades<br>que describían el uso<br>de la Autoevaluación | 30,77%       |

En base a los resultados comparados (Tabla 40) se infiere que los planes estratégicos estudiados no contienen la realidad del proceso de la PE o que las respuestas de la encuesta no son fieles a lo que se halla descrito en los planes.

### **b) Fase de Ejecución**

Para la fase de ejecución en la encuesta se preguntó: ¿Tiene la Universidad un método / metodología para ejecutar la planificación estratégica? Cuando las respuestas eran afirmativas se complementaban con la pregunta ¿Describe cuál método / metodología usa para ejecutar el Plan?

En la Tabla 41 muestra el resultado de las respuestas El 85,75% de las universidades dicen que cuentan con una metodología para ejecutar el plan y solo tres universidades que representan el 14,29% señalan que no disponer de ninguna metodología.

**Tabla 41.** % de Universidades con metodología para la ejecución

| CUANT<br>(Encuesta) | Fase      |    | Respuestas | %      |
|---------------------|-----------|----|------------|--------|
|                     | Ejecución | SI |            | 18     |
| NO                  |           |    | 3          | 14,29% |

Con respecto a la pregunta ¿Describe cuál método / metodología usa para ejecutar el Plan? para poder cuantificar las metodologías usadas por los directivos para ejecutar el plan estratégico, se ha procedido a identificar metodologías coincidentes entre los textos de las respuestas dadas y se procedió a asignar códigos existentes en el Atlas ti 9 de los planes (por ejemplo 2.4 Indicador). En el caso contrario se han creado nuevos códigos, códigos libres, para codificar a las metodologías “nuevas” (por ejemplo, Gestión por proyectos).

De esta manera se ha logrado identificar cual es la metodología coincidente y cuáles son las otras metodologías que usan los directivos. Los datos muestran que el 33% de universidades ejecutan el plan estratégico a través del Plan Operativo Anual (POA) y el 33% lo hacen con otras metodologías. Solo el 11%, dos universidades, lo ejecutan con el CMI/BSC. Estos resultados coinciden con el resultado del análisis de los planes en el cual también se identificaron dos universidades que planificaban con esta misma metodología. A pesar de todo ello, el 80,95% % afirmaron conocer el BSC (Tabla 42).

**Tabla 42.** % de uso de metodologías para ejecutar el plan

| CUAN<br>(Encuesta) | Metodología para ejecutar | Respuestas | %    |
|--------------------|---------------------------|------------|------|
|                    | 2.4 Indicador             | 2          | 11%  |
|                    | 2.7 CMI /BSC              | 2          | 11%  |
|                    | 2.7 CMI /BSC<br>POA       | 1          | 6%   |
|                    | Gestión por proyectos     | 1          | 6%   |
|                    | Otras Metodologías        | 6          | 33%  |
|                    | POA                       | 6          | 33%  |
|                    |                           | 18         | 100% |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9

**Tabla 43.** Respuestas textuales pregunta 13

|                            | Fase                                  | Respuestas  |
|----------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>CUAL<br/>(Encuesta)</b> | <b>Metodologías<br/>para ejecutar</b> | “A TRAVÉS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL -<br>CONREPORTES AUTOMATIZADOS -INFORMES<br>DE RESPONSABLES DE LAS AREAS<br>ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS”  |
|                            |                                       | BSC   |
|                            |                                       | “Se utilizan matrices de seguimiento a la<br>planificación operativa anual buscando la alineación<br>de todas las áreas ejecutoras a los objetivos<br>estratégicos”   |
|                            |                                       | “Método Cultex de loops estratégicos, desagregados<br>en proyectos institucionales y gestionados con una<br>adaptación de scrum.”   |
|                            |                                       | Se genera una comisión Se establecen los ejes<br>estratégicos Se desarrollan los objetivos<br>estratégicos para cada eje. Se generan estrategias<br>para cada objetivo  |
|                            |                                       | Evaluaciones del entorno interno y externo.<br>Proposición y validación de aspiraciones.<br>Sistematización de la visión estratégica. Validación<br>de principios, valores y macro políticas. Definición<br>de objetivos, indicadores y metas. Definición de<br>procesos y estructuras. Comunicación de la<br>estrategia. |
|                            |                                       | Se ha desarrollado un Sistema Informático   |
|                            |                                       | Se aplica el ciclo de mejoramiento continuo de<br>Deming,   |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9

Analizando los datos obtenidos, es evidente que Plan Operativo Anual (POA) es un método para ejecutar el plan estratégico, sin embargo, no es el más utilizado; a pesar de que los modelos de evaluación y acreditación solicitan su cumplimiento, según los resultados recogidos solo está presente en el 33% de las universidades estudiadas. En consecuencia, ha sido necesario indagar sobre cuáles son las otras metodologías por medio de las cuales ejecutan sus planes. En la Tabla 42 se recogen las respuestas textuales que explican las distintas formas de ejecutar; obviamente, no

podemos identificar cual es la mejor, pero si podemos asegurar que es posible dar una opción de mejora.

Otro resultado importante es que las respuestas dadas en este apartado son similares a las del análisis de los planes donde se identificó que los componentes de ejecución eran: Indicador, matriz estratégica, meta, responsable, actividad/acciones, presupuesto, CMI/BSC. Por consiguiente, en base a la experiencia profesional, el POA y la matriz estratégica pueden ser entendidas como un mismo elemento.

### **c) Fase de Seguimiento**

De la misma manera que indagamos sobre las metodologías usadas para las fases de Formulación y Ejecución, ha sido imprescindible utilizar el mismo enfoque para la fase de seguimiento, por lo cual se ha preguntado: ¿Tiene la Universidad un método / metodología para seguimiento la Planificación estratégica?

Al ser el 95,24% los directivos que respondieron que si tienen una metodología para realizar el seguimiento (Tabla 44), fue necesario conocer cuáles son las metodologías utilizadas, por lo que se formuló la pregunta ¿Indique el método / metodología para realizar el seguimiento?

**Tabla 44.** % de directivos que disponen de metodología para el seguimiento

| CUANT<br>(Encuesta) | Fase        | Respuestas |    | %     |
|---------------------|-------------|------------|----|-------|
|                     | Seguimiento | SI         | 20 |       |
| NO                  |             | 1          |    | 4,76% |

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez analizadas las respuestas de los métodos indicados para realizar el seguimiento se ha identificado que las metodologías o métodos mencionados son muy variados, por ello fueron agrupados para poder obtener resultados cuantitativos (Tabla 45). De ese modo, se ha podido constatar que se confunde el uso de una

metodología con el mecanismo que se usa para dar seguimiento, es por ello que el 20% universidades responden que lo hacen a través de un sistema informático. A la vez, son diversas las que responden en función de la periodicidad del seguimiento, es decir, indican que lo hacen mensual, trimestral, cuatrimestral y semestralmente e incluso anualmente.

Pocas son las universidades que tienen identificada una metodología como por ejemplo *“Se realiza monitoreo mensual de la gestión operativa, luego realiza informes semestrales del nivel de gestión operativa lograda durante el año. Pero, asimismo, realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos del plan, esto significa ir midiendo el nivel de gestión del plan y al finalizar la vigencia por el tiempo que fue propuesto, se realiza informe de impacto del mismo”*. (respuesta textual de una encuesta)

La metodología de seguimiento a través del cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) lo realizan el 30% de las universidades que afirmaron tener una metodología, siendo este la forma más utilizada. Sin embargo, existe un 25% de universidades que refiere hacerlo de distintas formas pero que no detallan ni es posible identificarlas al ser respuestas muy breves. Aparecen también otras formas de seguimiento se muestran en la Tabla 45.

**Tabla 45.** Metodologías para realizar el seguimiento

| Metodologías para realizar el seguimiento  | Respuestas | %    |
|--|------------|------|
| 3.4 Seguimiento manual   | 1          | 5%   |
| 3.5 Seguimiento Automatizado   | 4          | 20%  |
| 2.7 CMI / BSC  | 2          | 10%  |
| Diseño propio  | 2          | 10%  |
| POA  | 6          | 30%  |
| Otras formas:<br>"adaptación de scrum"<br>"Metodología de gestión de proyectos aplicados a la sistematización".<br>"Grupos de trabajo"<br>"Gestión por procesos. Gestión de indicadores. "Gestión de riesgo."<br>"Seguimiento semestral" | 5          | 25%  |
| <b>Totales</b>   | 20         | 100% |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Para contrastar lo antes indicado respecto al mecanismo para hacer el seguimiento al plan, a continuación, se presenta los resultados obtenidos en la pregunta: ¿Seleccione el mecanismo que usted usa para dar seguimiento al plan? (Tabla 46).

**Tabla 46.** % de mecanismos para seguimiento al plan

| CUAN<br>(Encuesta) | Mecanismos para dar seguimiento al plan                          | Respuestas | Ratio  |
|--------------------|--|------------|--------|
|                    | Seguimiento manual (llenado de matrices, actas documentos, etc.) | 6          | 28,57% |
|                    | Seguimiento automatizado   | 6          | 28,57% |
|                    | Seguimiento mixto (manual y automatizado)                        | 9          | 42,86% |
|                    |  | 21         | 100%   |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Los resultados demuestran sin lugar a dudas que hay una confusión conceptual entre lo que es un mecanismo de seguimiento y lo que es la metodología del seguimiento del plan. Una metodología debería contener lo siguiente:

- ✓ Evaluar el avance de plan estratégico, planes operativos o planes de acción.
- ✓ Evaluar la ejecución presupuestaria

- ✓ Identificar de principales desviaciones que ocasionan demora o falta de cumplimiento de lo planificado, y
- ✓ Definición de acciones correctivas

Por otra parte, dentro de la fase de seguimiento se preguntó a los participantes de la encuesta cuanto era de importante para ellos realizar seguimiento a: Misión, Visión, Indicadores, Objetivos tácticos y Estrategias. Para medir los resultados se asignó una escala de: Muy importante, Importante, Moderadamente Importante, De poca importancia, No es importante. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 47.

**Tabla 47.** *Importancia de seguimiento: Visión, Misión, Indicadores, Objetivos tácticos y Estrategias*

| Indique el grado de IMPORTANCIA que tiene para usted los siguientes elementos del SEGUIMIENTO al plan estratégico. | Cumplimiento de la VISIÓN | Cumplimiento de la MISIÓN | Indicadores del Plan | Objetivos tácticos | Estrategias |
|--|---------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-------------|
| Muy importante   | 90,48%                    | 85,71%                    | 85,71%               | 85,71%             | 90,48%      |
| Importante   | 9,52%                     | 9,52%                     | 4,76%                | 4,76%              | 0,00%       |
| Moderadamente importante   |                           | 4,76%                     | 9,52%                | 9,52%              | 4,76%       |
| De poca importancia  |                           | 0,00%                     |                      |                    | 4,76%       |
| No es importante   |                           | 0,00%                     |                      |                    |             |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información obtenida de ATLAS ti. 9.

Es evidente que el cumplimiento de la Visión y de las Estrategias es muy importante para el 90,48% de los encuestados, el cumplimiento de la Misión Indicadores y Objetivos Tácticos es también muy importante, pero en este caso el porcentaje de respuesta positiva se reduce hasta el 85,71% de los participantes.

El cumplimiento de todos los componentes es importante para un promedio de 5,71% de participantes. A pesar del grado de importancia que otorgan a los componentes, no hemos podido identificar la forma cómo llevan a cabo el seguimiento porque no describen el proceso.



Finalmente, los resultados referidos a los datos sobre el presupuesto, muestran que en el 61,90% de los planes las universidades les asignan el presupuesto total; al 38,10% se les asigna un presupuesto parcial. Sobre estas cifras, el 90,48% de los entrevistados afirman que dan seguimiento a la ejecución presupuestaria y estos a su vez manifiestan que han logrado que dichos presupuestos se ejecuten en diversa medida. La Tabla 48 muestra los resultados según sus respuestas.

**Tabla 48,** % de ejecución del presupuesto asignado al PE

| ¿En qué porcentaje se ejecuta el presupuesto asignado al plan estratégico? |  | Respuestas | Ratio  |
|--|--|------------|--------|
| 25%  |     | 0          | 0,00%  |
| 50%  |   | 2          | 9,52%  |
| 75%  |  | 12         | 57,14% |
| 100%   |   | 5          | 23,81% |
| No Respuestas  |   | 2          | 9,52%  |

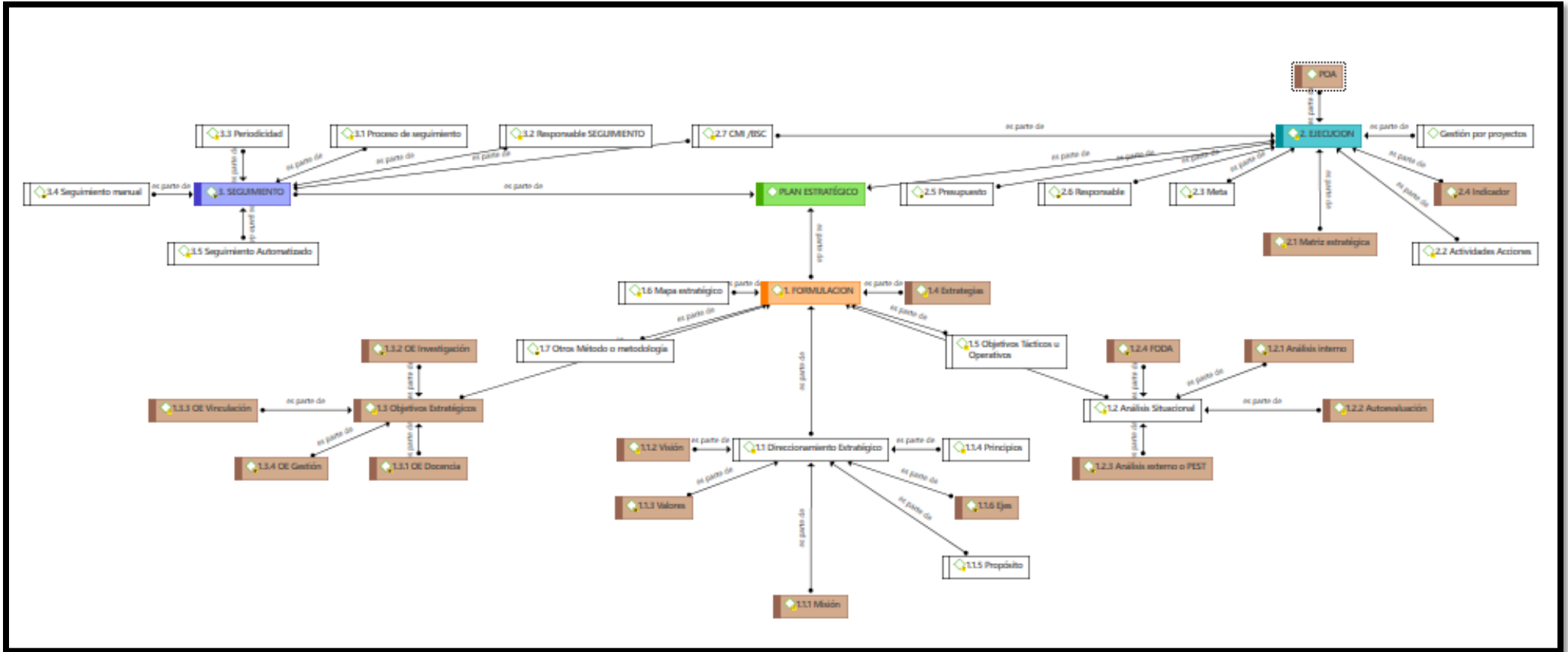
**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Es importante contrastar estos resultados con los del apartado relativo a Caracterización (Figura 15) donde el componente Presupuesto no es uno de los elementos presentes en todos los planes y es por ello que pertenece a los componentes diferentes. En cambio, los resultados de la encuesta muestran que los directivos afirman disponer de presupuesto, del cual realizan el seguimiento y su ejecución presupuestaria en general está por encima del 75% (Tabla 48).

En resumen, obtener la metodología genérica del proceso de planificación estratégica que actualmente usan las universidades particulares en el Ecuador, es producto del análisis sistemático cuantitativo y cualitativo de los planes y de los resultados de la encuesta en cuanto al uso y aplicación de componentes por cada una de las fases del plan estratégico. De esta manera se cumple con lo planteado en el objetivo *Describir y analizar el diseño metodológico actual del proceso de planificación estratégica*

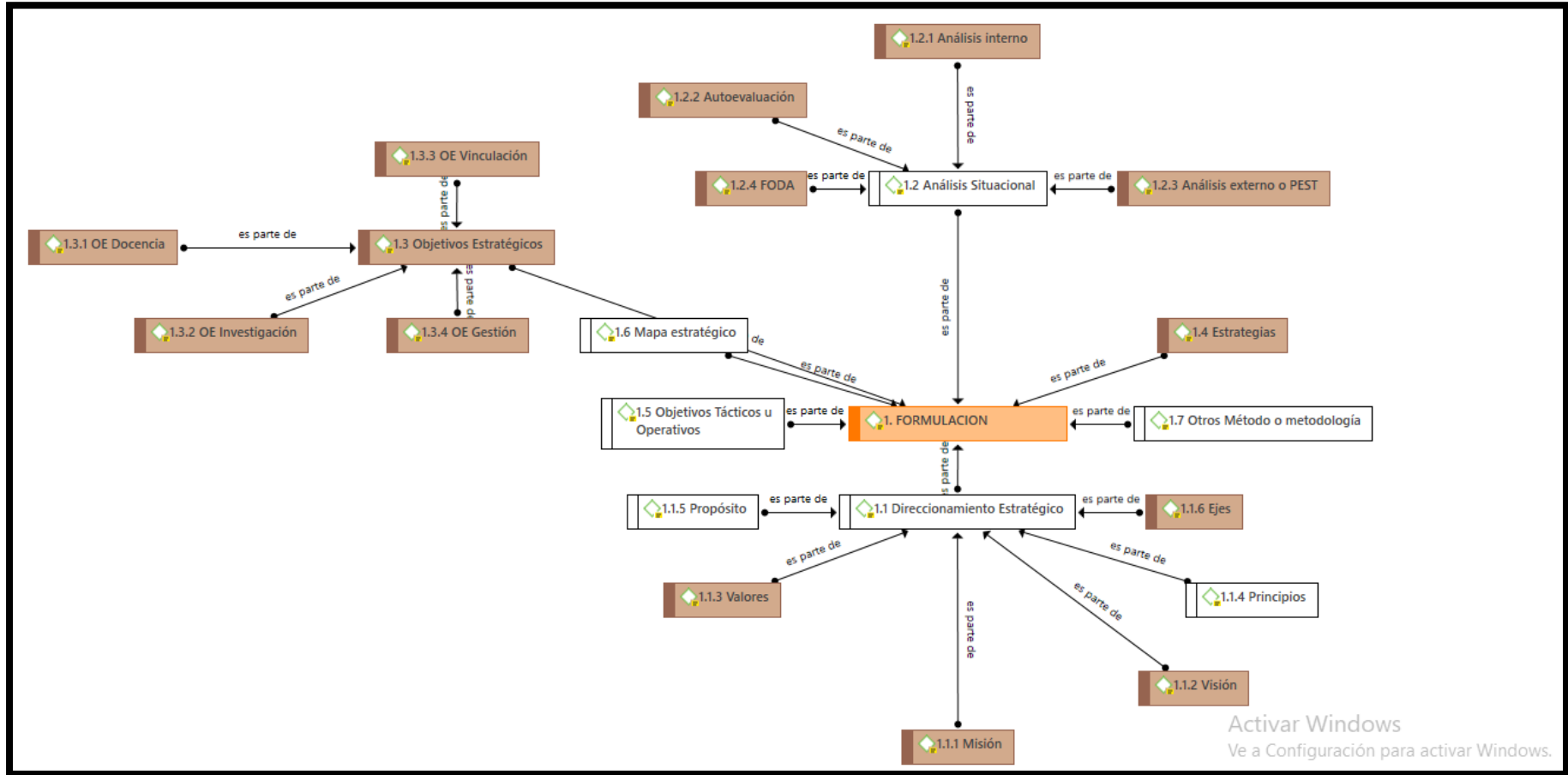
*utilizado por las universidades* (Figura 21). El esquema metodológico incluye los componentes similares (color café) y componentes diferentes encontrados (sin color).

Figura 21. Esquema de la metodología actual del proceso de planificación



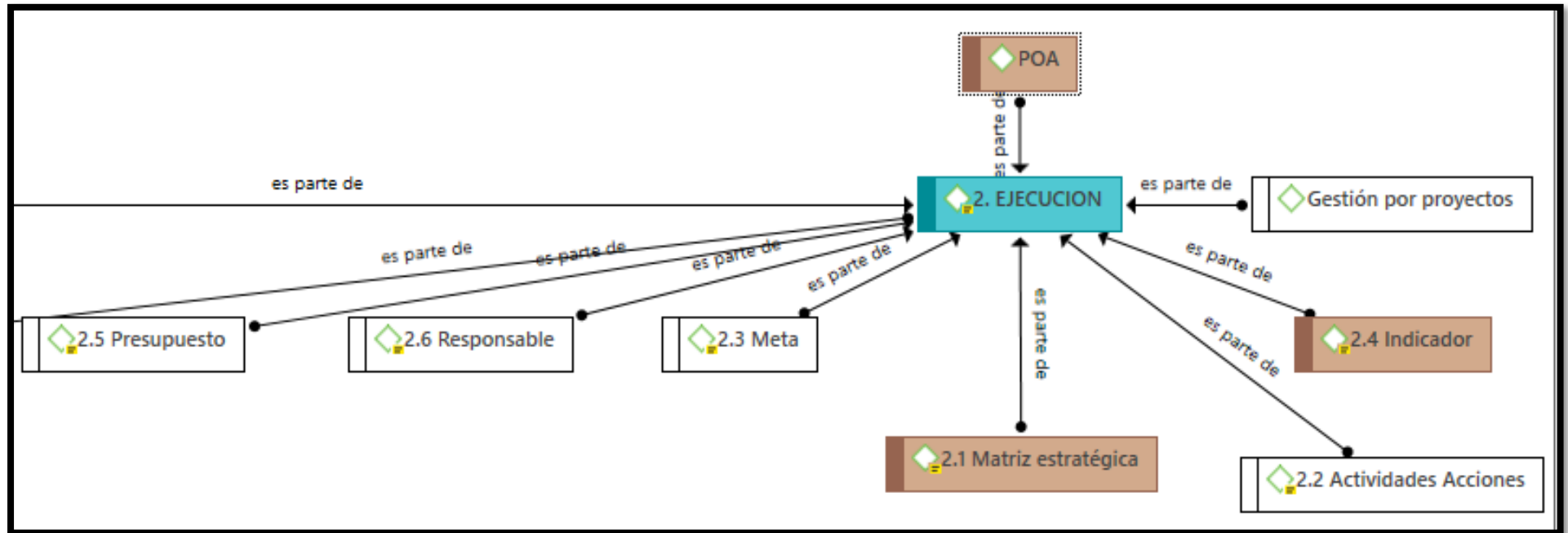
Fuente: Software ATLAS ti. 9 (administrador de redes)

**Figura 22.** Esquema Fase Formulación



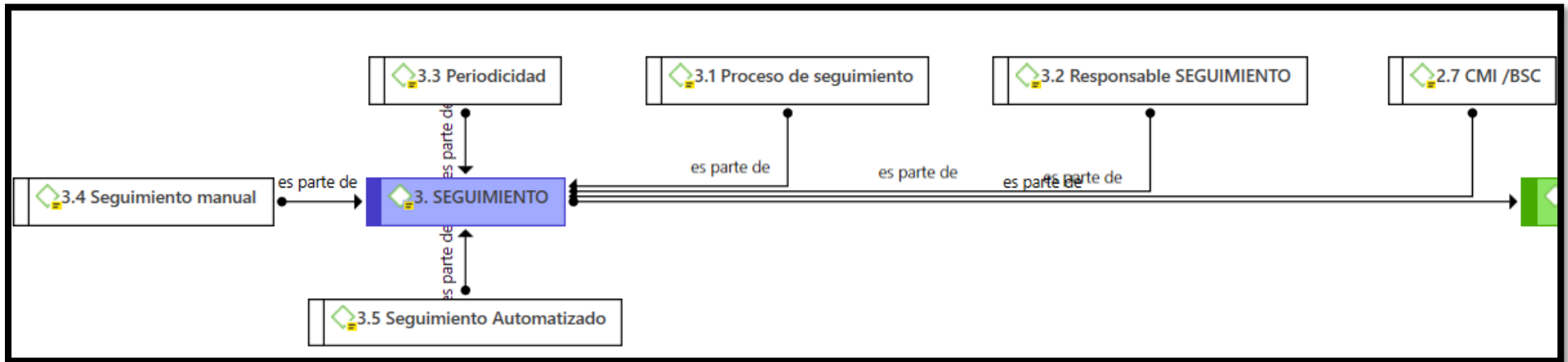
**Fuente:** Software ATLAS ti. 9 (administrador de redes)

**Figura 23.** Esquema Fase Ejecución



**Fuente:** Software ATLAS ti. 9 (administrador de redes)

**Figura 24.** Esquema Fase Seguimiento



**Fuente:** Software ATLAS ti. 9 (administrador de redes)

### 5.2.2.9. Elemento de mejora / Comprobación de la Hipótesis $H_{a2}$

En función de los resultados tanto de estudio estadístico y del análisis de los textos (Cuanti-Cuali) de los planes como de la encuesta se presenta la hipótesis planteada y los resultados obtenidos para su comprobación refutación.

**Hipótesis  $H_{a2}$**  El diseño metodológico de los Planes estratégicos de las UP es homogéneo.

| <b>Variables Independientes (causa)</b>  | <b>Variable dependiente (efecto)</b> |
|--|--------------------------------------|
| $X_1$ Componentes de formulación<br>$X_2$ Componentes de ejecución<br>$X_3$ Componentes de seguimiento | $Y_1$ Diseño metodológico            |

**Tabla 49.** Cálculo de las Variables

| <b>Variables</b>                    | <b>Cálculo de la variable</b>                    |   |
|-------------------------------------|--|---|
| $Y_1$<br><b>Diseño metodológico</b> | Esquema genérico actual del diseño metodológico  |   |
|                                     | <b>Componentes planes + Componentes encuesta</b> |   |
| $X_1$<br><b>Fase Formulación</b>    | Análisis Interno                                 | Autoevaluación                            |
|                                     | Análisis externo o Pest                          |   |
|                                     | FODA   |   |
|                                     | Estrategias                                      |   |
|                                     | Valores  |   |
|                                     | Ejes   |   |
|                                     | Misión   |   |
|                                     | Visión   |   |
|                                     | Objetivos Estratégicos                           |   |
| $X_2$<br><b>Fase Ejecución</b>      | Matriz estratégica                               | POA                                       |
|                                     | Indicador  | Otras metodologías                        |
| $X_3$<br><b>Fase Seguimiento</b>    |  | Seguimiento mixto (manual y automatizado) |

Con respecto al cálculo de las variables (Tabla 49) para la comprobación o refutación de la hipótesis *El diseño metodológico de los Planes estratégicos de las UP es homogéneo*. Esta hipótesis es refutada ya que el diseño no es homogéneo. Las evidencias encontradas a partir de los resultados indican que:

En la fase de Formulación, si bien todos los participantes dijeron usar la autoevaluación, existe una variedad de maneras de usar la autoevaluación sola o combinada con otros componentes (análisis interno, análisis externo, FODA, etc.), y se pudo confirmar a través de las respuestas de opinión abierta, que sus directivos señalan maneras heterogéneas de llevar a cabo la autoevaluación. Por otra parte, de acuerdo al análisis de los planes los componentes solo se identificaron 11 componentes similares del total de 27 que forman parte del plan.

Respecto a la fase de Ejecución, los componentes que se integran en esta fase son pocos y, aun siendo pocos, no todos los directivos los incorporan todos. La metodología de ejecución descrita por los directivos es también variada, únicamente el 33% lo hace a través del POA, el 66% restante se vale de metodologías diferentes.




Por último, la fase de Seguimiento es confundida con el mecanismo de seguimiento y no se identifican estándares de métodos a seguir para el seguimiento.

#### **5.2.2.10. Otros resultados que respaldan el diseño de una propuesta innovadora**

Para identificar el grado de conocimiento de los modelos que apoyan el proceso de planificación estratégica y recabar datos que sirvieran para fundamentar la propuesta de esta tesis realizamos en la encuesta preguntas específicas para conocer la postura de los directivos de cara a una propuesta nueva. Para ello se preguntó de forma directa si conocían el modelo EFQM. El resultado a la pregunta ha sido que el 66,67% manifiestan conocer este modelo frente al 19,05% que indica saber de su existencia, pero que no lo ha usado.







**Tabla 50.** % de directivos que conocen y no conocen el modelo EFQM

| ¿Conoce el modelo EFQM?         |  | Respuestas | Ratio  |
|---------------------------------|--|------------|--------|
| SI                              |  | 14         | 66,67% |
| NO                              |   | 3          | 14,29% |
| SÉ QUE EXISTE, PERO NO HE USADO |   | 4          | 19,05% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Para identificar que herramientas de PE conocían además de las que utilizaban se les preguntó a través de una lista de selección de herramientas de planificación estratégica ¿Cuál de los siguientes métodos / metodologías conoce para realizar la planificación estratégica? El resultado obtenido ha sido que el 80,95% de los participantes indica tener conocimientos sobre el modelo BSC.

**Tabla 51.** % de conocimiento de metodologías para PE



| ¿Cuál de los siguientes métodos / metodologías conoce para realizar la planificación estratégica? (puede seleccionar más de 1) |  | Respuestas | Ratio  |
|--|--|------------|--------|
| Método Japonés de PE Hoshin Kanri  |   | 4          | 19,05% |
| Planificación estratégica tradicional basado en análisis FODA  |  | 19         | 90,48% |
| Thinking Procces   |   | 8          | 38,10% |
| Balance Score Card o Cuadro de mando Integral  |  | 17         | 80,95% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Los resultados obtenidos sobre las respuestas a la pregunta sobre la posibilidad de incorporar alguna innovación a la metodología actual de planificación, corroboran también la propuesta planteada en esta tesis, puesto que el 71,43% si ha considerado la idoneidad de incorporar una mejora metodológica, frente al 28,57% que señala que no se ha planteado ninguna innovación (Tabla 52).

¿Ha considerado usted necesario incorporar alguna innovación metodológica para formular, ejecutar o dar seguimiento a la planificación estratégica?



**Tabla 52.** % de Directivos que consideran y no consideran innovar la metodología PE

|    |   | Respuestas | Ratio  |
|----|---|------------|--------|
| SI |  | 15         | 71,43% |
| NO |  | 6          | 28,57% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Se suman a ello los resultados de las respuestas a la pregunta ¿Su universidad mide el impacto de la Planificación Estratégica? El 85,71% de los participantes afirman que sí que lo miden frente a un 14,29% que indican que no lo hacen (Tabla 53).

**Tabla 53.** % de Directivos que miden el impacto de la PE

| ¿Su universidad mide el impacto de la Planificación Estratégica? |  | Respuestas | Ratio  |
|--|--|------------|--------|
| SI   |  | 18         | 85,71% |
| NO   |   | 3          | 14,29% |

**Fuente:** Información obtenida de resultados estadísticos de EU SURVEY encuesta on-line

Los datos resultantes de la pregunta anterior se complementan con las respuestas referentes a ¿A través de qué mide el impacto? Al ser esta una pregunta abierta, las respuestas fueron procesadas en el programa ATLAS ti. 9 con el fin de poder cuantificarlas por lo que se procedió a asignar códigos existentes en el sistema con el fin de agrupar las respuestas en grupos de respuestas que por su contenido pertenecen al mismo código. Para una mayor comprensión de lo explicado, en la Tabla 54 se presenta los resultados obtenidos.

**Tabla 54.** ¿A través de qué mide el impacto?

| Códigos existentes en ATLAS ti. 9 | Medición de impacto PE   | Respuestas | %      |
|-----------------------------------|--|------------|--------|
|                                   | 1.2.1 Análisis interno<br>1.2.3 Análisis externo o PEST  | 1          | 5,56%  |
|                                   | 1.2.2 Autoevaluación   | 1          | 5,56%  |
|                                   | 2.4 Indicador  | 11         | 61,11% |
|                                   | 2.7 CMI/BSC  | 1          | 5,56%  |
|                                   | <b>Otras formas de medir el impacto</b><br>1. Nivel de reconocimiento de la Universidad, Ranking Internacional.<br>2. a través de drivers definidos al inicio de la planificación.<br>3. alineamiento a los procesos sustantivos<br>4. Los porcentajes de cumplimiento resultados de la evaluación y la data que se obtiene de su aplicación | 4          | 22,22% |

Según los datos, el 61,11% de las universidades miden el impacto de la planificación estratégica a través de Indicadores, resultado importante para nosotros, por cuanto el BSC que es una de las herramientas propuestas, tiene como elemento fundamental la definición de indicadores, por ende, se puede interpretar que al ser un elemento conocido y usado por los directivos universitarios se demuestra la posibilidad de mejorarlos. Solo el 5,56%, una universidad, mide el impacto a través de la autoevaluación; aun con esta respuesta, se puede interpretar que también usa indicadores, ya que la autoevaluación se fundamenta en el uso de indicadores.

Una de las dos universidades que señalaron que utilizan el BSC/CMI indicó que mide el impacto a través de esta misma herramienta, lo cual demuestra la consistencia de la información dada.

En cuanto al uso de otras herramientas para la medición de impacto que representan el 22,22%, las respuestas no permiten identificar de forma clara como miden el impacto. Tampoco la universidad que respondió hacerlo a través del Nivel de

reconocimiento de la Universidad, Ranking Internacional, no identifica a que ranking internacional se refiere.

### **5.3. Relación de los componentes modelo UP con el BSC y UP con EFQM**

Es este apartado mostramos los resultados del análisis concerniente a la pregunta de investigación ¿Qué relación existe entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador?

En base al método mixto que guía el desarrollo de la investigación se ha realizado la relación de los componentes/elementos de los modelos UP con el BSC y UP con EFQM desde el enfoque cualitativo y cuantitativo.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la palabra *Relación* significa “Conexión, correspondencia de algo con otra cosa” (RAE, 23 Ed versión en línea). Partiendo de este significado básico le damos el sentido al uso de este término en todas las relaciones establecidas. En ese sentido, hemos analizado qué elementos tienen o no tienen en común o son similares en los modelos, y cuales, aunque se denominen de diferente manera, incorporan aspectos o características equivalentes o iguales.

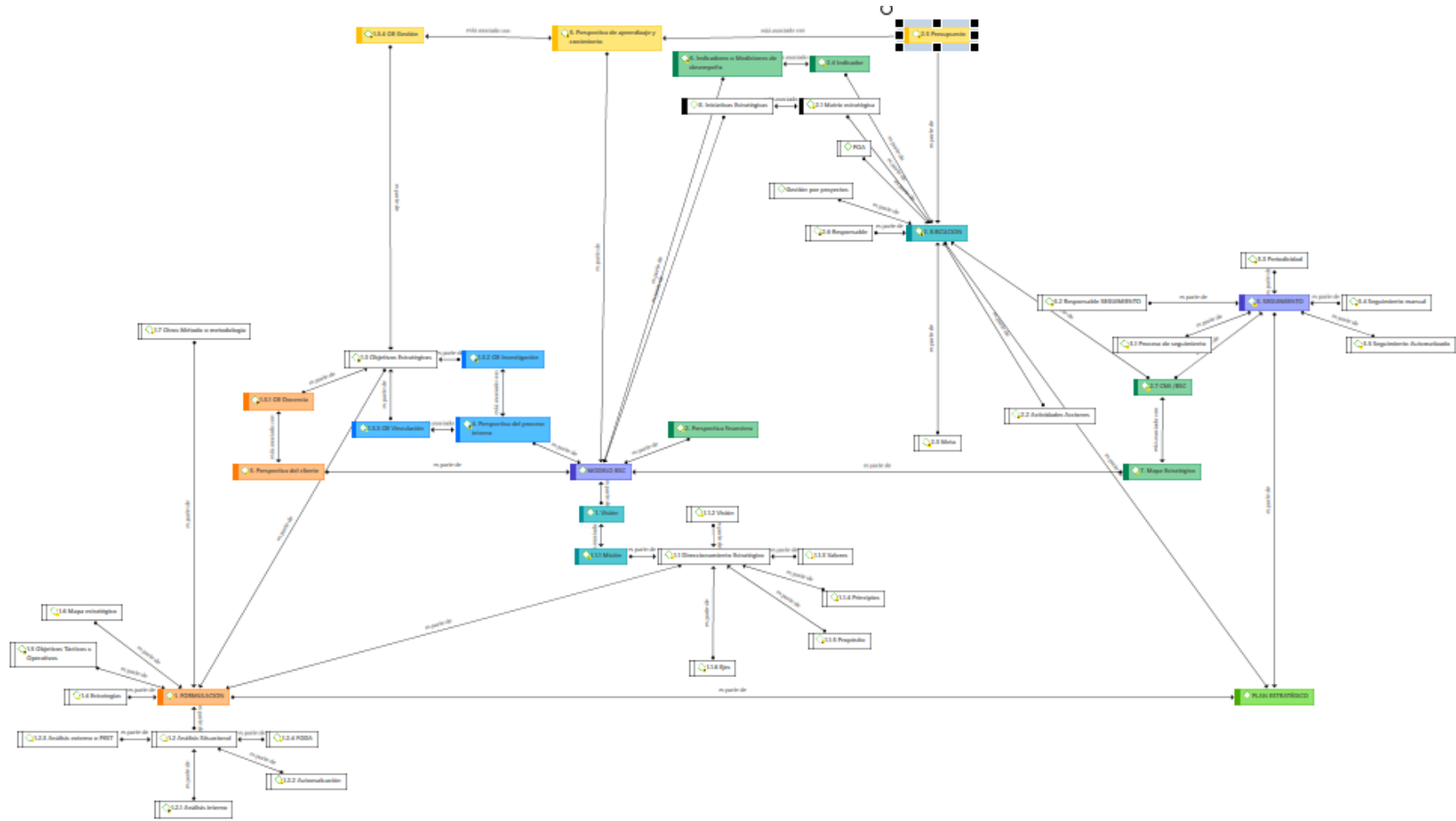
Desde el enfoque cualitativo se ha definido las relaciones existentes que tienen cada uno de los componentes de los tres modelos, para con estas relaciones pasar al análisis desde el enfoque cuantitativo y así cuantificar dichas relaciones. Realizar la cuantificación de las relaciones ha sido una labor necesaria por cuanto es preciso realizar el cálculo de las variables establecidas en la hipótesis. “: *A mayor relación de los componentes del modelo del Plan estratégico de las UP con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia*” y de esta manera confirmar o refutar la hipótesis planteada.

### **5.3.1. Relación Cualitativa UP-BSC.**

La relación entre los componentes del modelo que utilizan la mayoría de las universidades particulares (Modelo UP) con los componentes del Balance Scorecard (BSC), es importante porque nos permite conocer su correspondiente fundamentación que respalda el porqué de la relación establecida.

En la Figura 25 se presenta de forma gráfica la relación de los componentes/elementos UP- BSC extraído del software ATLAS ti. 9.

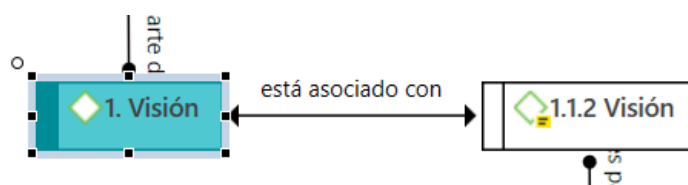
Figura 25. Relación de los componentes UP- BSC



Fuente: Elaboración propia obtenido de software ATLAS ti. 9

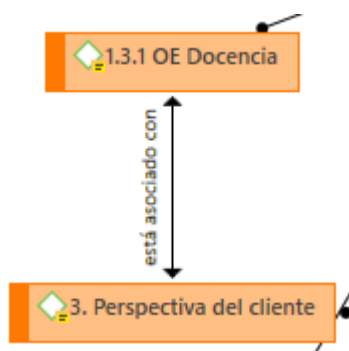
El software nos permitió diagramar las relaciones o vínculos que tiene cada elemento de cada modelo usando la relación semántica “*está asociado con*” y de esta manera hemos podido elaborar un diagrama de relación visiblemente comprensible. De manera complementaria, en los apartados siguientes desarrollamos la explicación de dichas relaciones de forma individual para conseguir una mejor comprensión de los resultados.

### Visión / Visión



El componente o elemento Visión que se encuentra presente en el BSC y del modelo UP guardan relación, puesto que de acuerdo al concepto dado a este elemento en el BSC significa el propósito o es la base que suministra el rumbo de la organización. Y en el modelo UP Visión responde la pregunta ¿Hacia dónde? Es el camino que las autoridades universitarias junto con su equipo directivo definen y trazan el horizonte a futuro a largo plazo. En consecuencia, evidentemente, existe relación entre estos componentes.

### OE Docencia (estudiantes) / Perspectiva del cliente

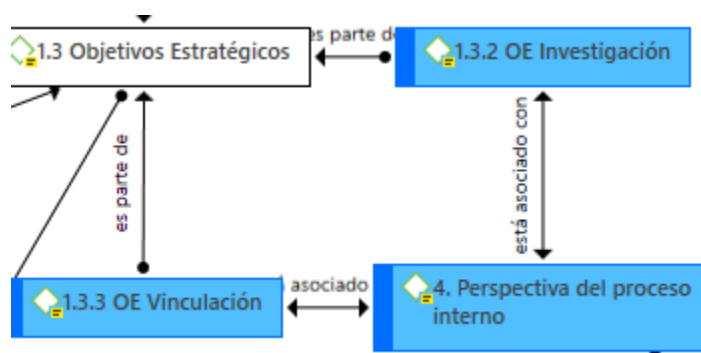


El Componente OE Docencia (estudiantes) se relaciona con la Perspectiva Cliente del modelo BSC por cuanto:

En el modelo UP el componente OE Docencia desarrolla toda su gestión en el ámbito académico y administrativo para los estudiantes, desde la preadmisión, admisión, formación hasta la graduación e inserción laboral (nivelación, tutoría, resultado del aprendizaje, PPP, graduación etc.)

En tanto que la Perspectiva Cliente en el modelo BSC se basa en la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la participación de mercado. Por lo tanto, existe relación entre estos componentes; la diferencia estriba en que en las IES los estudiantes no son identificados como clientes.

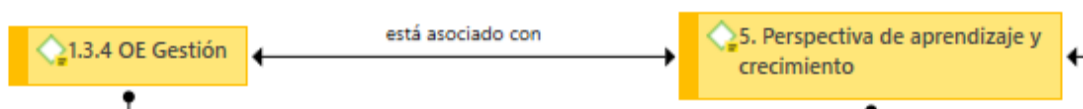
### OE Investigación y OE Vinculación / Perspectiva del proceso interno



Los elementos OE Investigación y OE Vinculación están relacionados con las Perspectiva Procesos Interno en razón de que esta perspectiva tiene como fin identificar aquellos procesos claves o críticos internos que están hechos para satisfacer la necesidad de la perspectiva cliente con excelencia. Por lo que en el modelo UP Investigación y Vinculación son procesos claves orientados a satisfacer la necesidad de formación de los estudiantes (cliente). Por lo cual es evidente también la relación entre los componentes.

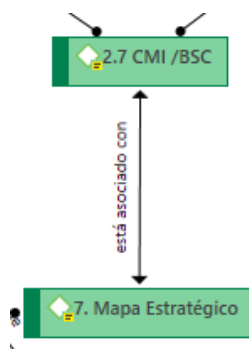


### OE Gestión / Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



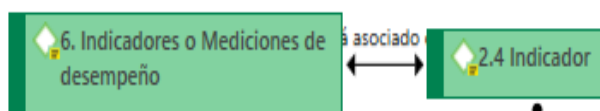
El elemento OE Gestión está relacionado con la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Sobre esta perspectiva, Norton y Kaplan afirman que las empresas, para aprender y crecer, deberán invertir en capacitar a sus empleados, mejorando la tecnología y los sistemas de información (Kaplan & Norton, 2002). En ese sentido, estas actividades están relacionadas con el OE Gestión del modelo UP en razón de que son todas las acciones que se gestionan en las áreas administrativas y académicas en base a procesos, recursos humanos y económicos, infraestructura física y tecnológica, etc.

### Mapa estratégico / CMI/BSC



Referente al componente Mapa Estratégico, de acuerdo a Kaplan y Norton señalan que, “los mapas de estrategia muestran los vínculos de causa y efecto mediante los cuales las mejoras específicas crean los resultados deseados” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 6). Esta perspectiva se relaciona con el Componente CMI del Modelo UP, y aunque su uso se identificó en dos universidades se notó que guardaban la base conceptual de un mapa estratégico.

### Indicador / Indicadores o mediciones de desempeño



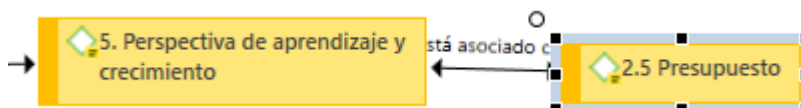
El componente Indicador del modelo UP se relaciona con el componente Indicadores o Mediciones de Desempeño por cuanto estas medidas permitirán ir tomando el pulso del desarrollo de la estrategia con respecto a las cuatro perspectivas. En el caso del modelo UP Indicadores es el resultado de un cálculo numérico, que sirve para monitorear el desempeño de la meta planteada en el plan.

### Matriz estratégica / Iniciativas Estratégicas



El componente Matriz estratégica se encuentra relacionado con el componente Iniciativas Estratégicas del modelo BSC ya que aquí se señala que son aquellas actividades que se van a desarrollar para lograr un objetivo estratégico en un determinado tiempo. En contraste con lo que significa Matriz Estratégica en el modelo UP, está concentra todos los elementos de la ejecución de la estrategia como son las actividades o acciones, metas, indicadores, presupuesto y responsables.

### Presupuesto / Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



El elemento Presupuesto está relacionado con la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento por cuanto en esta perspectiva se centran las actividades relacionadas con la innovación y la mejora. Como no necesariamente tiene que ver solo con actividades económicas, es por ello que se relaciona con el componente Presupuesto del modelo UP

ya que este componente valoriza la ejecución de las actividades o acciones del plan que favorecen la mejora y el cumplimiento de objetivos.

### **Síntesis de la relación UP-BSC**

En ambos modelos UP como BSC se puede destacar la posibilidad de relación entre sus componentes. Desde el punto de vista del BSC en las tres perspectivas Cliente, Proceso interno, Aprendizaje y crecimiento se ha identificado la relación con algunos elementos del modelo UP. Sin embargo, se puede apreciar una relación casi inexistente con la perspectiva financiera, es decir sólo se ha podido relacionar el elemento Presupuesto del UP con la perspectiva financiera, ya que esta perspectiva está enfocada a la rentabilidad. En consecuencia, para establecer la relación de estos dos componentes ha sido necesario tener en cuenta una condición reglamentaria que dispone el gobierno a través de la LOES donde prohíbe el lucro a todas las IES del país.

Los componentes sobrantes del BSC, como son los Indicadores e Iniciativas Estratégicas si han sido relacionados con aquellos elementos del UP semejantes.

Finalmente, el componente Mapa Estratégico del modelo UP es un componente que ha sido usado en solo dos universidades, sin embargo, guarda relación con el elemento Mapa Estratégico del BSC porque en la práctica son lo mismo.

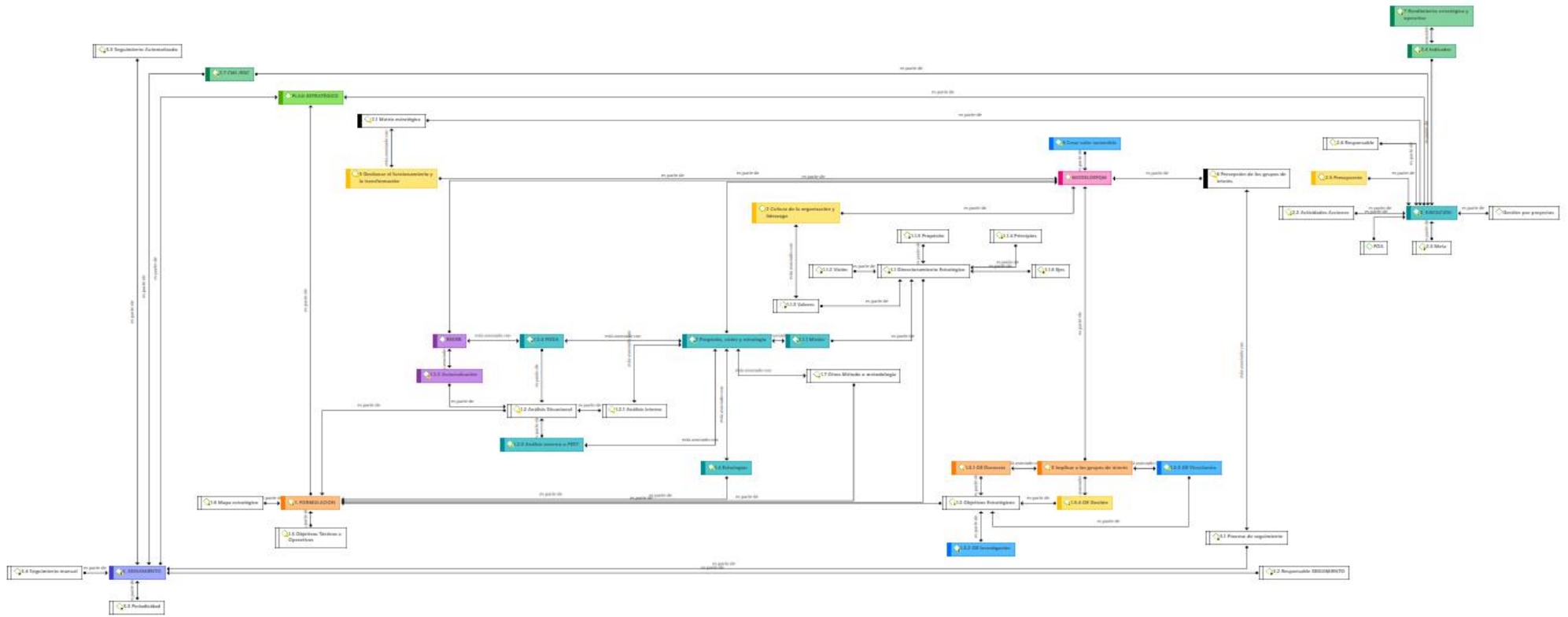
En otras palabras, ha sido posible relacionar todos los elementos del BSC con los elementos del modelo UP.

### **5.3.2. Relación CUALITATIVA UP-EFQM**

La relación entre los componentes del Modelo UP con los componentes del modelo EFQM se encuentra a continuación con las debidas fundamentaciones.

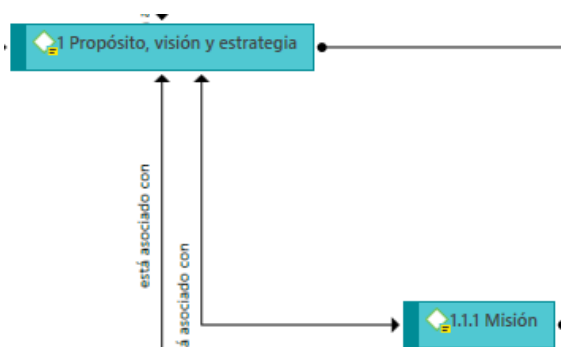
La Figura 26 representa de forma gráfica la relación de los componentes UP-EFQM. En los siguientes apartados se presentan dichas relaciones de forma individual para una mejor comprensión de lo esquematizado.

Figura 26. Relación de los componentes UP- EFQM



Fuente: Elaboración propia obtenido de software ATLAS ti. 9

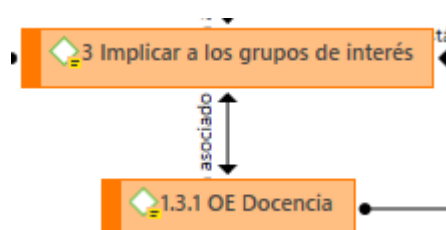
### 6.2.2.1 Visión / Definir el propósito y la visión



El componente **VISIÓN del modelo UP** y el subcomponente **Definir el propósito y la visión** se han considerado componentes coincidentes por las siguientes razones:

- La definición de la VISIÓN en el caso del modelo UP pertenece a la fase de formulación y en el caso del modelo EFQM pertenece al Bloque dirección es decir las dos son fases donde se formula la estrategia o el plan estratégico.
- El concepto de VISIÓN en el modelo UP se refiere a la Visión responde la pregunta ¿Hacia dónde? Es el camino que las autoridades universitarias junto con su equipo directivo definen y trazan el horizonte a futuro a largo plazo. En el caso del modelo EFQM la VISIÓN declara lo que se quiere alcanzar al lago plazo

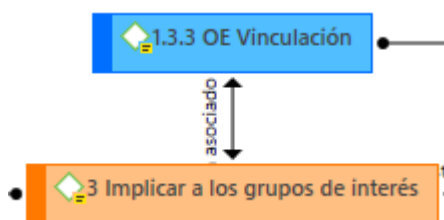
### 6.2.2.2 OE Docencia (estudiantes)/ Implicar a los grupos de interés



El componente OE Docencia integra al docente y al estudiante y se relaciona con el sub componente *Cliente Construir relaciones sostenibles*. En el modelo UP, este componente engloba todos los procesos que tiene que ver con los estudiantes desde la preadmisión, admisión la graduación hasta la inserción laboral (nivelación, tutoría,

resultado del aprendizaje, PPP, etc.). En el modelo EFQM se refiere a este subcriterio como la implicación del cliente en todo y así crear relaciones sostenibles.

### 6.2.2.3 OE Vinculación / Implicar a los grupos de interés



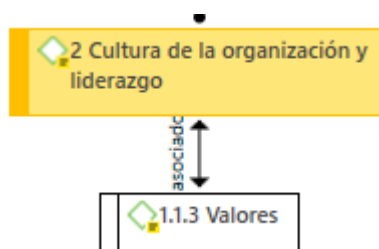
En el modelo UP **Vinculación** integra todas las acciones que realiza la Universidad en beneficio de la sociedad a través de proyectos, educación continua, asesoría, seguimiento a graduados, prácticas pre profesionales, etc. Por su contenido se relaciona con el componente Implicar a los grupos de interés a través del subcomponente **Sociedad** ya que éste busca contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad desde el mismo concepto de la vinculación.

### 6.2.2.4 OE Gestión / Implicar a los grupos de interés



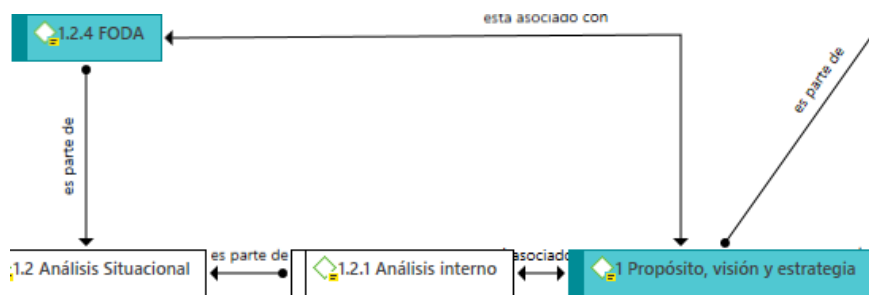
El componente OE Gestión que integra todas las acciones que se gestionan en las aéreas administrativas y académicas de la universidad en base a procesos, recursos humanos y económicos, infraestructura física y, tecnológica, etc. Se relaciona con el criterio Implicar a los grupos de interés a través de los subcriterios Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener talento. e Inversores y reguladores que busca asegurar y mantener su apoyo continuo.

### 6.2.2.5. Valores / Cultura de la organización y liderazgo



El componente Valores se relaciona con el criterio Cultura de la organización y liderazgo a través del subcomponente Dirigir la cultura de la organización y Reforzar los valores, por cuanto en el Modelo UP Valores se define como la identidad de la universidad, reflejan su esencia cultural, y en el Modelo EFQM la cultura organizacional es reflejada en los valores y las normas que rigen en el comportamiento de quienes la integran.

### 6.2.2.6. FODA / Propósito, visión y estrategia



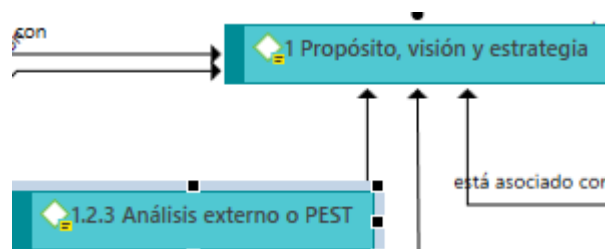
El componente **FODA** se relaciona con el criterio **Propósito, visión y estrategia** a través del subcriterio Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos, por su parte el FODA, como su nombre lo indica identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que se puede relacionar con la comprensión de las capacidades propias (fortalezas y debilidades) y los principales retos (oportunidades y amenazas).

### 6.2.2.7. Estrategias / Propósito, visión y estrategia



Los componentes Estrategia y Propósito, Visión y Estrategia a través del subcriterio Desarrollar la estrategia están relacionados entre sí, porque su fin es hacer acciones para lograr la los objetivos y la visión.

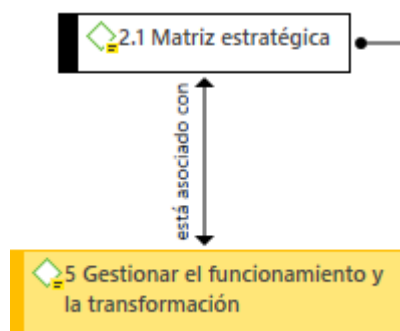
### 6.2.2.8 Análisis externo o PEST / Propósito, visión y estrategia



En el modelo UP el componente Análisis Externo o PEST conlleva el análisis de los factores externos que inciden en la formulación del plan y en el desempeño de la institución, en tanto que el subcomponente Comprender el Ecosistema se refiere comprender: las megatendencias, los stakeholders y el mercado como factores externos que afectan a la estrategia.

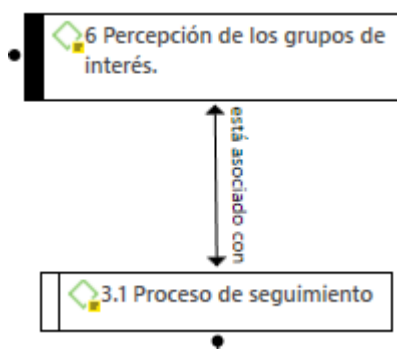


### 6.2.2.9 Matriz estratégica / Gestionar el funcionamiento y la transformación



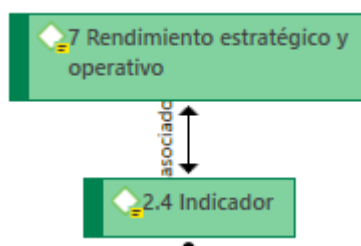
La Matriz estratégica en el modelo UP concentra todos los elementos de la ejecución de la estrategia como son las actividades o acciones, metas, indicadores, presupuesto y responsables. Se relaciona con el subcriterio Gestionar el Funcionamiento ya que este subcomponente señala que se debe gestionar las operaciones actuales de forma continuada para alcanzar el éxito (EFQM, 2020, pág. 3).

### 6.2.2.10 Proceso de seguimiento / Percepción de los grupos de interés



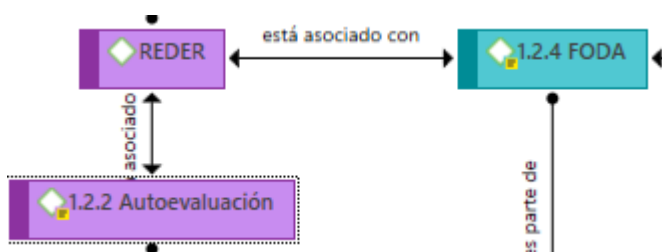
El componente Proceso de Seguimiento se relaciona con el criterio Percepción de los grupos de interés en razón de que se toma en cuenta el seguimiento que se hace a la planificación estratégica donde se obtiene resultados de las reuniones periódicas.

### 6.2.2.11 Indicador / Rendimiento estratégico y operativo



El criterio Rendimiento estratégico y operativo tiene como fin utilizar los resultados para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y predecir el impacto en los grupos de interés y en los objetivos estratégicos futuros. Está relacionado con el componente Indicadores siendo el resultado de un cálculo numérico que sirve para monitorear el desempeño de la meta planteada en el plan. De acuerdo a las respuestas de la encuesta, se señala que estos indicadores son el mecanismo para medir el impacto del Plan estratégico.

### 6.2.2.12 REDER /Autoevaluación



El componente REDER es como una herramienta de diagnóstico que ayuda a mejorar la gestión actual y a identificar fortalezas y debilidades de la organización. Se relaciona con el componente Autoevaluación del UP ya que este recoge todas las acciones que han realizado las universidades para realizar una autoevaluación, y la han realizado en base al Modelo de evaluación del CACES y de análisis del cumplimiento del POA del año inmediato anterior. Además, se relaciona con el componente FODA que es una herramienta que ayuda a definir la situación actual de la universidad, identificando

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz FODA priorizada es el paso previo a la formulación de las estrategias.

### 5.3.3. *Relación Cuantitativa modelo UP con el BSC y UP con EFQM*

Una vez realizada la relación cualitativa de los componentes o elementos de los modelos, presentada anterior, se ha procedido a cuantificar las relaciones encontradas,

Estos resultados sirven para el cálculo de las variables propuestas en la siguiente hipótesis alternativa correlacional. Cabe mencionar que los porcentajes encontrados en BSC están expresados en decimales y pertenecen a  $X_1$  y los valores encontrados en EFQM representa  $X_2$ .

**Hipótesis  $H_{a_3}$ .** *A mayor relación de los componentes del modelo del Plan estratégico de las UP con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia.*  
(Objetivo General 3)

**Tabla 55.** *Cálculo de las Variables*

| <b>Variables</b>  | <b>Tipo de variable</b>                     |
|---|---|
| <b>Y</b> = Sinergia (Ranking de la universidad)             | <b>Y</b> = Dependiente                      |
| <b>X<sub>1</sub></b> = Elementos comunes de UP con el BSC   | <b>X<sub>1</sub></b> = Independiente        |
| <b>X<sub>2</sub></b> = Elementos comunes del UP con el EFQM | <b>X<sub>2</sub></b> = <b>Independiente</b> |

La verificación de la hipótesis se la realiza mediante la técnica estadística de la regresión lineal en donde se consideran una variable dependiente (Y) y dos variables independientes (X).

Cabe indicar que la variable dependiente **Y** representa la medida de la sinergia, es decir, la efectividad de los modelos. Para obtener el valor de **Y** se tomó el ranking que tiene cada universidad en Webometrics Rank (Ranking web) a noviembre 2021.

Mientras que las variables independientes  $X_1$  y  $X_2$  representan el grado de presencia de los modelos BSC y EFQM en el modelo UP de cada universidad.

Para esto se han utilizado los datos, de las 26 universidades que representan el total del estudio.

El procedimiento para obtener los valores de  $X_1$  y  $X_2$  es conforme se detalla a continuación:

Se procesaron en hojas EXCEL los siguientes datos:

- 1.- Total de componentes/elementos del plan estratégico de cada universidad UP; es decir se ha tomado el total de elementos que tiene el plan estratégico de cada universidad y ha comparado elemento por elemento que se relaciona con los elementos del BSC y del EFQM respectivamente. (Modelo UP)
- 2.- Total de componentes del BSC. Todos los elementos de este modelo fueron descritos llegando a un total de 8. (Modelo BSC)
- 3.- Total de componentes del EFQM el modelo tiene 7 criterios (Modelo EFQM)
- 4.- El resultado del cálculo nos da el porcentaje de presencia de los modelos BSC y EFQM en el modelo UP.

En la Tabla 56, se presenta un ejemplo de una universidad para ilustrar lo de manera gráfica lo que acabamos de enumerar:

**Tabla 56.** Ejemplo del Porcentaje de presencia del BSC y del EFQM en el Modelo UP

| Documento             | MODELO UP  | Modelo BSC  | % BSC | Modelo EFQM  | % EFQM |
|-----------------------|--|---|-------|--|--------|
| U_XXXX_PEDI_2021-2025 | 1.3.1 OE Docencia (estudiantes y docentes)<br>1.1.2 Visión<br>1.3.4 OE Gestión<br>1.7 Otros Método o metodología<br>1.3.3 OE Vinculación<br>1.2.4 FODA<br>1.1.1 Misión<br>1.4 Estrategias<br>2.4 Indicador<br>1.2.3 Análisis externo o PEST<br>1.2.1 Análisis interno<br>1.1.3 Valores<br>1.3.2 OE Investigación | 1. Visión<br>2. Perspectiva financiera<br>3. Perspectiva del cliente<br>4. Perspectiva del proceso interno<br>5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento<br>6. Indicadores o Mediciones de desempeño<br>7. Mapa Estratégico BSC<br>8. Iniciativas Estratégicas | 46%   | 1 propósito, visión y estrategia<br>2 Cultura de la organización y liderazgo<br>3 Implicar a los grupos de interés<br>4 Crear valor sostenible<br>5 Gestionar el funcionamiento y la transformación<br>6 Percepción de los grupos de interés.<br>7 Rendimiento estratégico y operativo | 77%    |

**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera se ha construido la Tabla 57 que es la base para realizar el cálculo de las regresiones Y con  $X_1$  (BSC), Y con  $X_2$  (EFQM) y Y con  $X_1$  y  $X_2$ , (BSC-EFQM). En el apartado se presenta el desarrollo y los resultados de cada una.

**Tabla 57.** Valores de Y, X<sub>1</sub> y X<sub>2</sub> para cada universidad

| No. | Y  | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> |
|-----|----|----------------|----------------|
| 1   | 47 | 0,63           | 0,50           |
| 2   | 65 | 0,58           | 0,67           |
| 3   | 1  | 0,38           | 0,63           |
| 4   | 56 | 0,31           | 0,50           |
| 5   | 58 | 0,50           | 0,60           |
| 6   | 34 | 0,60           | 0,70           |
| 7   | 63 | 0,35           | 0,50           |
| 8   | 20 | 0,42           | 0,58           |
| 9   | 43 | 0,24           | 0,47           |
| 10  | 17 | 0,29           | 0,53           |
| 11  | 36 | 0,35           | 0,55           |
| 12  | 54 | 0,42           | 0,50           |
| 13  | 38 | 0,30           | 0,40           |
| 14  | 8  | 0,20           | 0,40           |
| 15  | 42 | 0,37           | 0,53           |
| 16  | 61 | 0,35           | 0,65           |
| 17  | 23 | 0,41           | 0,59           |
| 18  | 55 | 0,41           | 0,65           |
| 19  | 4  | 0,46           | 0,77           |
| 20  | 28 | 0,50           | 0,56           |
| 21  | 32 | 0,57           | 0,57           |
| 22  | 13 | 0,63           | 0,63           |
| 23  | 39 | 0,50           | 0,67           |
| 24  | 6  | 0,50           | 0,50           |
| 25  | 5  | 0,31           | 0,58           |
| 26  | 11 | 0,55           | 0,73           |

**Fuente:** Elaboración propia

### Cálculo de las regresiones

Se realizaron tres regresiones lineales, las dos primeras simples, es decir, con cada variable independiente por separado, y la otra múltiple, con las dos simultáneamente.

1. De la primera regresión simple, **Y** con (BSC), se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 58.** Análisis de Varianza  $X_1$

| <b>Análisis de Varianza <math>X_1</math></b> |                           |
|--|---------------------------|
|  | <i>Grados de libertad</i> |
| Regresión                                    | 1                         |
| Residuos                                     | 24                        |
| Total  | 25                        |
| <b>Coefficientes</b>                         |                           |
| Intercepción                                 | 30,7579909                |
| Variable $X_1$                               | 5,32724505                |

Esto significa que la recta de regresión es:

$$Y = 5,32 X_1 + 30,75$$

Lo cual indica que con *1 unidad que aumente el modelo BSC*, la sinergia aumentaría en 5,32 puntos y si el modelo de las UP no tuviese ningún elemento común del BSC, entonces la sinergia sería de 30,75.

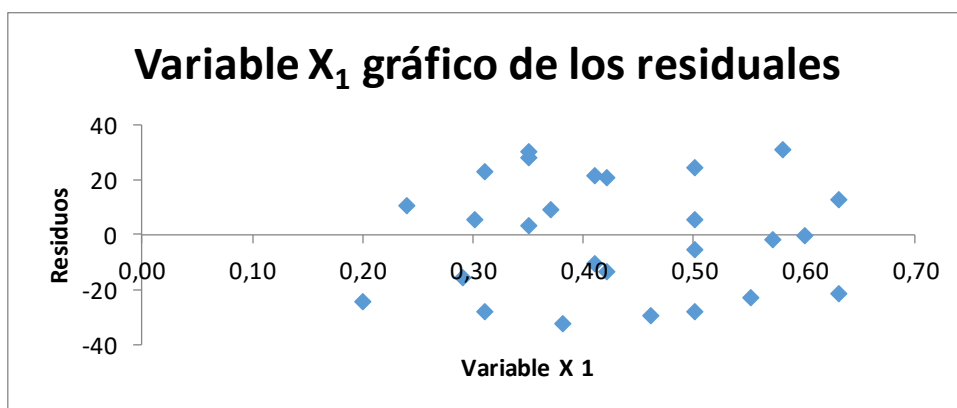
**Tabla 59.** Estadísticas de la regresión  $X_1$

| <b>Estadísticas de la regresión <math>X_1</math></b> |            |            |
|--|------------|------------|
| Coeficiente de correlación múltiple                  | 0,03121334 | 3,12133379 |
| Coeficiente de determinación $R^2$                   | 0,00097427 | 0,09742725 |
| $R^2$ ajustado                                       | -0,0406518 |            |
| Error típico   | 21,0777955 |            |
| Observaciones  | 26         |            |

Por otro lado, la correlación de 3,21% indica que el modelo lineal con una sola variable no es el mejor, lo cual se verifica con el coeficiente de determinación que es de 0.09%.

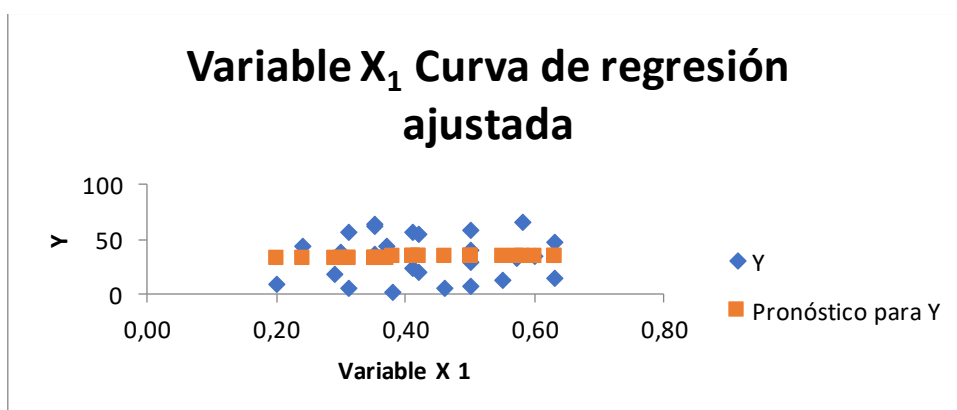
En el gráfico de los residuos se observa que los datos no siguen ninguna tendencia en específico.

**Figura 27.** Variable X 1 Gráfico de los residuales



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 28.** Variable X<sub>1</sub> curva de regresión ajustada



**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto, la primera regresión que utiliza como variable predictora la X<sub>1</sub> no tiene una tendencia lineal.



2. De la segunda regresión lineal simple, Y con X<sub>2</sub> (EFQM) se obtienen los siguientes resultados.

**Tabla 60.** Análisis de Varianza X<sub>2</sub>

| <b>Análisis de Varianza X<sub>2</sub></b> |                           |
|---|---------------------------|
|   | <i>Grados de libertad</i> |
| Regresión                                 | 1                         |
| Residuos                                  | 24                        |
| Total                                     | 25                        |
| <i>Coefficientes</i>                      |                           |
| Intercepción                              | 48,7201249                |
| Variable X 2                              | 27,2542278                |

Esto significa que la recta de regresión es:

$$Y = -27,25 X_2 + 48,72$$

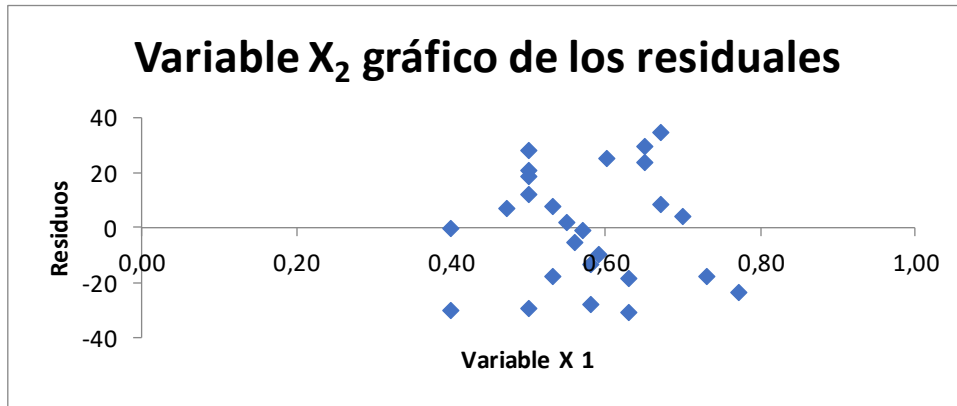
Lo cual indica que con 1 unidad que aumente la variable X<sub>2</sub>, la Y aumentara en 27,25 y si X<sub>2</sub>= 0, la Y seria 48,72. En este modelo de regresión se observa una mejor explicación de la variable dependiente sobre la independiente y es del 12,35%, que todavía no es adecuado, aunque el coeficiente de determinación también aumento y es del 1,52%.

**Tabla 61.** Estadísticas de la regresión X<sub>2</sub>

| <b>Estadísticas de la regresión X<sub>2</sub></b> |            |            |
|---|------------|------------|
| Coeficiente de correlación múltiple               | 0,12352572 | 12,3525722 |
| Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>       | 0,0152586  | 1,5258604  |
| R <sup>2</sup> ajustado                           | 0,02577229 |            |
| Error típico                                      | 20,9265651 |            |
| Observaciones                                     | 26         |            |

En la figura 27 se puede observar que todavía existe dispersión.

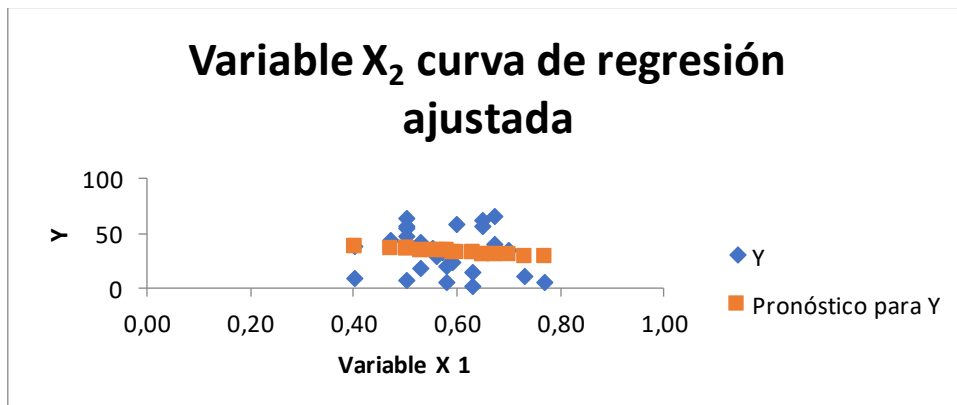
**Figura 29.** Variable  $X_2$  gráfico de los residuales



**Fuente:** Elaboración propia

Aunque los residuos de los pronósticos también tienen una mejor distribución que los de  $X_1$ .

**Figura 30.** Variable  $X_2$  curva de regresión ajustada



**Fuente:** Elaboración propia

3. La tercera regresión lineal múltiple, es decir, Y con  $X_1$  y  $X_2$ , (BSC-EFQM) nos arroja los siguientes resultados:

**Tabla 62.** Análisis de Varianza  $X_1$ ,  $X_2$

| <b>Análisis de Varianza</b> |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
|                             | <i>Grados de libertad</i> |
| Regresión                   | 2                         |
| Residuos                    | 23                        |
| Total                       | 25                        |
|                             |                           |
|                             | <i>Coefficientes</i>      |
| Intercepción                | 48,25881279               |
| Variable $X_1$              | 24,25754621               |
| Variable $X_2$              | 44,49970735               |

Esto significa que la recta de regresión es:

$$Y = 24,25 X_1 + 44,49 X_2 + 48,25$$

Que significa que, si  $X_1$  aumenta 1 unidad, Y aumentaría en 24,25; y, si  $X_2$  aumenta 1 unidad, Y aumentaría 44,49. Esto indica que el modelo correspondiente a la variable  $X_2$  tiene más influencia que el de la variable  $X_1$ .

En definitiva, después de todos los análisis estadísticos presentados la hipótesis “A mayor relación de los componentes del modelo del Plan estratégico de las UP con los modelos EFQM y BSC mayor posibilidad de sinergia” ha sido comprobada.

## Capítulo VI

### 6. Propuesta Teórica Metodológica para mejorar el proceso de Planificar en las UP del Ecuador

#### Introducción

Para el desarrollo de la propuesta teórica metodológica, iniciamos capítulo con el desarrollo descriptivo de cada una de las herramientas, que contiene su base conceptual, sus componentes y ventajas. Así como también se presentan investigaciones realizadas sobre la utilización del BSC y EFQM en diferentes universidades.

Continuando con el desarrollo del capítulo se presentan investigaciones científicas con resultados que confirman la posibilidad de usar el BSC-FQM de manera combinada.

Las universidades particulares del Ecuador que son objeto de este estudio, en la actualidad se encuentran en la posibilidad administrativa y de gestión para proceder con el uso de las dos herramientas estudiadas a lo largo de este trabajo de investigación, para fortalecer el proceso de Planificación en los aspectos que hemos identificado en que pueden incorporarse mejoras.

Esta afirmación la corroboramos a partir de tres relevantes resultados de la investigación que hemos llevado a cabo en esta tesis:

1. Para la implementación del BSC los directivos universitarios poseen un alto grado de conocimiento de la aplicabilidad y del beneficio de formular un plan estratégico institucional, cuyo conocimiento posibilita la comprensión y posible adopción del BSC en el proceso de planificar. Este hecho queda constatado con los resultados de la encuesta de donde obtuvimos que el 85% de los directivos conocen el BSC, frente a un 7,69% que lo usan. Los datos reflejan la oportunidad de dar a conocer los beneficios y las facilidades que esta herramienta proporciona para el proceso de planificar y que es evidente que aún no se han aprovechado sus múltiples ventajas.

2. Los directivos universitarios han ganado un nivel importante de experiencia en atender, comprender y cumplir con estándares de calidad impuestos por los entes gubernamentales de control de la educación superior en el país. Esa experiencia que respalda la posibilidad de usar tanto el BSC como el EFQM, este último está enfocado a la gestión de la calidad. Adicionalmente, alrededor del 66% de los directivos encuestados afirman conocer el modelo EFQM y el 19% señalan conocer el modelo a pesar de no haberlo usado.

3. Los resultados obtenidos en la entrevista de una experiencia real y actual de la adopción del Modelo EFQM 2020 en el proceso de planificar en una institución de educación superior respaldan la propuesta de integración del EFQM en la planificación estratégica.

En consecuencia, es posible alcanzar el objetivo de impacto propuesto en este trabajo de investigación *“Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados”*.

Esta sinergia o integración BSC-EFQM tiene como fin que el proceso planificación tanto en su formulación, ejecución y seguimiento conjuntamente con la evaluación como un proceso conexo mejore significativamente. Esto conlleva que los dos modelos sean aplicados a la vez en el momento de planificar.

Este capítulo finaliza con una propuesta de integración de los modelos estudiados.

## 6.1. Desarrollo Descriptivo de las Herramientas BSC Y EFQM

### 6.1. Balance Scorecard

#### 6.1.1.1 Base conceptual del BSC

|   |
|---|
| Balanced Scorecard (BSC) = Cuadro de mando integral (CMI) |
| (denominación inglesa) (denominación española)            |

El Balance Scorecard fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. Para tener una mayor comprensión de su conceptualización, a continuación, se recoge un resumen de la evolución del BSC de la mano de sus autores (Tabla 63).

Desde el año 1992, los propios autores han ido ampliando el modelo y mejorándolo paulatinamente. Cabe informar que hemos localizado e inventariado sus actualizaciones hasta 2004.

**Tabla 63.** Resumen de la evolución del BSC

| Año  | Artículo  | Hecho   |
|------|---|---|
| 1993 | "Putting the Balanced Scorecard to Work"                        | Este artículo señala que aparte de tener medidas de desempeño el BSC traduce los objetivos estratégicos en medidas de rendimiento. (Kaplan & Norton, 1993)  |
| 1996 | "Using the balanced scorecard as a strategic management system" | En este artículo los autores señalan como el CMI puede vincular la estrategia de largo plazo y los objetivos financieros a corto plazo para lo cual presenta 4 nuevos procesos: Traducir la visión, comunicar y vincular la estrategia, planificación, y retroalimentación y aprendizaje. (Kaplan & Norton, 1996) |
| 1996 | "Linking the balanced scorecard to strategy"                    | Aquí los autores comprueban que si la estrategia está bien implementada se puede implementar indicadores de BSC.  |
| 1996 | Libro: "translating strategy into action".                      | En este libro los autores expresan como trasladar la estrategia a la acción, enseñan con casos reales como los ejecutivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria.  |
| 2000 | Having trouble with your strategy?                              | Este artículo se basa en la creación de mapas estratégicos los autores señalan: "Los mapas de estrategia muestran los vínculos de causa y efecto mediante los cuales las mejoras específicas crean los resultados deseados" (Kaplan & Norton, 2000, pág. 6)   |
| 2004 | "Measuring the strategic readiness of intangible assets"        | En este artículo los autores indican como las soluciones BSC certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor" y en el "Strategy maps.  |

**Fuente:** Elaboración propia

El fundamento de Kaplan y Norton para crear el BSC en 1992 fue que las empresas tradicionalmente median el rendimiento de sus compañías en base a indicadores financieros y “esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, no explicaban la realidad presente ni tampoco la futura de la empresa sino únicamente el pasado” (Casero, Rodríguez-Monroy, & Evangelista, 2010, pág. 1).

Kaplan y Norton, a través del cuadro de mando equilibrado como en inicio lo llamaron, lo conceptualizaron como un “sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas críticas como el desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados” (Kaplan & Norton, 1993) a través de medidas basadas en los objetivos estratégicos, misión y visión. Lo cual los llevo a las empresas a poder disponer de una medición más allá de lo financiero.

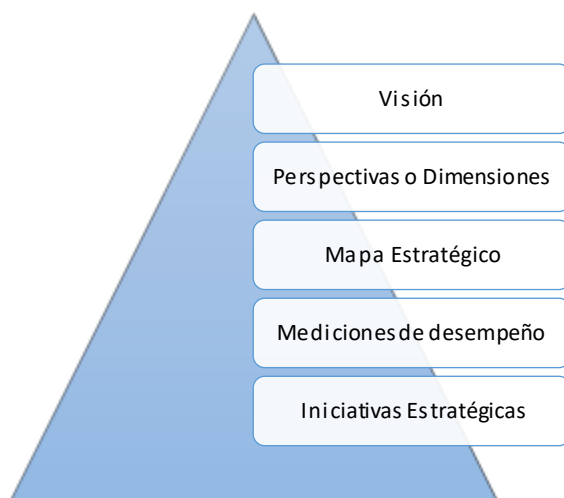
Cabe decir que los autores cuando hablan de medidas financieras se refieren a aquellos indicadores financieros producto de la contabilidad tradicional de una organización.

Se puede entonces determinar al CMI o BSC como una herramienta que traduce la misión, visión y la estrategia de una institución en un sistema de medidas comprensibles que proporciona el marco para identificar las relaciones estratégicas de causa efecto de sus perspectivas.

#### **6.1.1.2 Componentes del Balance Scorecard (BSC)**

Esta herramienta de gestión está compuesta por elementos básicos por medio de los cuales se hace efectivo su uso.

**Figura 31.** Elementos Básicos del BSC



**Fuente:** Elaboración Propia a partir de la información de marco conceptual

### **a) Visión**

La visión responde la pregunta ¿hacia dónde vamos? La palabra visión etimológicamente significa Latín *VISIO* que significa *Vista*.

El diccionario de la Real Academia Española da a conocer diferentes usos de la palabra visión como “Acción y efecto de ver, punto de vista.” (RAE, 23 Ed versión en línea) y a su vez es oportuno citar el concepto del diccionario de Oxford que lo señala como la “Capacidad para comprender las cosas acertadamente de modo que es posible prever algunos acontecimientos, tomar decisiones acertadas, etc.” (Lexico, versión en línea, definición 3)

Este último concepto guarda relación con el contexto de la administración ya que, desde el punto de vista de dirección de una empresa o institución, la visión es el propósito o es la base que suministra el rumbo de la organización.

Bennis y Nanus 1995 son los pioneros en desarrollar la noción de la Visión empresarial gerencial y la definieron como la elaboración de una imagen mental sobre un futuro viable



Una Visión debe ser: breve, entendible, inspiradora, sentido de identificación, realista es decir que sea posible de alcanzar, y a largo plazo 5 años.

Las visiones pueden ser de tipo cuantitativa que es la que se relaciona con el rendimiento económico que la organización quiere alcanzar, competitiva y superlativa es decir llegar a ser el número uno en el mercado. Existen otro tipo de visiones como por ejemplo de nación, organizacional, institucional, académica, personal, profesional, económica o social.

A esta clasificación se puede añadir otro tipo de visiones, como: Nación, organizacional, institucional, académica, personal, profesional, económica, social.

Esquematizamos el proceso de construcción de la visión en tres pasos (Tabla 64).

**Tabla 64.** Proceso de construcción de la Visión (tres pasos)

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Paso 1 Líder</b></p>  | <p><b>Paso 2 Directivos</b></p>  | <p><b>Paso 3 Clientes</b><br/>Accionistas<br/>Empleados</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una imagen mental respecto al futuro deseado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de máximos en una organización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar de forma persuasiva la visión (capacitación, asistencia técnica y acompañamiento)</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

El proceso de elaboración de la visión empieza en el mayor nivel de la organización, esto es el líder quien es el que imagina el futuro de que desea alcanzar para su organización. Vislumbrar dicho futuro es posible a través de diagramarlo con la participación del nivel directivo, quienes son los que poseen el conocimiento desde las diferentes áreas de la organización. Finalmente, el proceso de formular la visión actúa para comunicarla a los clientes, accionistas y empleados a fin de llegar a una convicción colectiva de hacia dónde va la organización.

### **b) Perspectivas o dimensiones**

El CMI presenta cuatro perspectivas diferentes y responde a preguntas específicas según los autores Norton y Kaplan citado por (Cáceres & Gonzalez, 2005, pág. 57) y son las siguientes:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva del proceso interno
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas se encuentran íntimamente relacionadas, formando relaciones causa-efecto, de manera que la mejora de la actuación en una perspectiva supone el incremento en la efectividad de otra, con el fin de generar efectos en los objetivos estratégicos (García, Del Río, & Rodríguez, 2014). De esta manera se forma una vista completa de la estrategia. Se dan casos como en las universidades que estas perspectivas pueden ser modificadas de acuerdo a sus necesidades particulares.

Perspectiva financiera. - esta perspectiva busca responder a la pregunta Si tenemos éxito *¿Cómo nos verán nuestros accionistas?* Esta perspectiva es la más tradicional de los sistemas de gestión, su fin es medir la rentabilidad.

Como lo refieren Kaplan y Norton 1996 en su obra *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard* en su versión en español *Traducir la estrategia en acción El Balance Scorecard*.

“El BSC mantiene la perspectiva financiera, ya que las medidas financieras son valiosas para resumir las consecuencias económicas fácilmente mensurables de las acciones ya tomadas. Estas medidas indican si la implementación y ejecución de la estrategia de una empresa están contribuyendo al mejoramiento de los resultados finales.” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 62)

**Perspectiva Cliente.** - Para alcanzar mi Visión *¿Cómo deben vernos nuestros clientes?*

Esta perspectiva tiene que ver con la relación y el conocimiento del segmento o cuota de mercado que tiene la empresa en una industria. La capacidad de satisfacer sus necesidades con calidad y cuyo resultado redonda la imagen de la empresa ante el cliente.

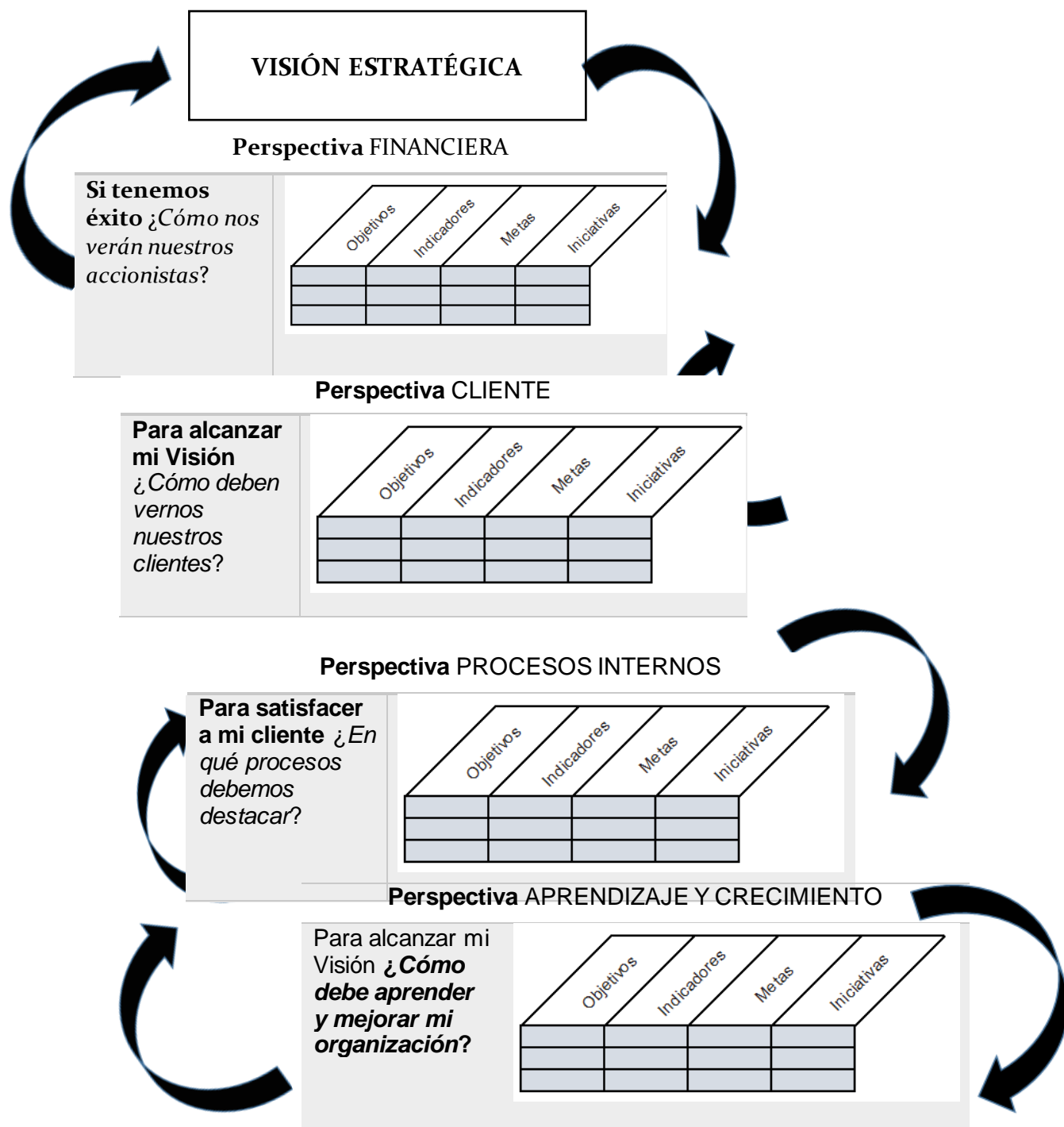
Kaplan y Norton dicen que el éxito de una estrategia está bien formulada e implementada cuando se centra en los resultados “la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la participación de mercado y de cuenta en segmentos específicos”. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 26).

**Perspectiva Procesos.** - Para satisfacer a mi cliente *¿En qué procesos debemos destacar?*

Aquí el fin es identificar aquellos procesos claves o críticos internos que están hechos para satisfacer la necesidad de la perspectiva cliente con excelencia. A diferencia de las diversas teorías de los procesos el CMI se “preocupa, además, por anticiparse con nuevos procesos, condición que involucra el desarrollo de ambos ámbitos (innovativo y operativo)”. (Rivero & Galarza, 2017, pág. 89)

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.** - Finalmente esta perspectiva se encarga de responder a la pregunta para alcanzar mi Visión *¿Cómo debe aprender y mejorar mi organización?* Para aprender y mejorar se requiere de personas y recursos, por lo tanto, aquí los autores Kaplan y Norton 1996 señalan que son básicos los sistemas de personas y los procedimientos organizacionales. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos de negocios en el BSC generalmente revelarán grandes brechas entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos y lo que se requerirá para lograr un desempeño revolucionario. Para cerrar estas brechas, las empresas deberán invertir en capacitar a sus empleados, mejorando la tecnología y los sistemas de información.

**Figura 32.** Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión. 2000, 2001, p. 87 citado por (Muñoz, 2009, pág. 113)

### **c) Mapa estratégico**

El término de mapa estratégico lo introdujeron y publicaron Kaplan y Norton en su artículo “¿Having trouble with your strategy? Then Map It” donde señalaron que los “mapas de estrategia muestran los vínculos de causa y efecto mediante los cuales las mejoras específicas crean los resultados deseados” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 6)

Este mapa estratégico o conocido también como mapeo estratégico ayuda a ver qué debe hacer la empresa en cada una de las perspectivas. A su vez este mapa permite a los líderes comunicar la estrategia de forma efectiva, lograr cambios en los procesos claves, alinear a las personas, recursos y presupuestos a la estrategia, (Casero, Rodríguez-Monroy, & Evangelista, 2010, pág. 2). Para todo ello cada perspectiva debe tener al menos un objetivo estratégico y este a su vez un cierto número de indicadores clave de desempeño que serán las medidas para evaluar si la empresa está o no alcanzando la estrategia.

### **d) Indicadores o Mediciones de desempeño**

Las mediciones de desempeño conocidos también como indicadores de gestión o Indicadores Clave de Desempeño o KPI (Key Performance Indicator) en referencia a su formulación es una de las actividades de vital importancia, ya que permitirán ir tomando el pulso del desarrollo de la estrategia con respecto a las cuatro perspectivas. Por lo cual “existe la necesidad de generar un sistema de indicadores que garanticen el control de las metas determinadas” (Muñoz, 2009, pág. 117).

### **e) Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son aquellas actividades que se van hacer para lograr un objetivo estratégico en un determinado tiempo. Son los programas o proyectos que hacen que de forma inmediata se empiece a mover la estrategia (Rozancio, 2020) .

Se debe priorizar y analizar las iniciativas estratégicas de su evaluación dependerá conocer si las iniciativas están o no alineadas al logro de los objetivos y al cumplimiento de indicadores.

### 6.1.1.3 Ventajas y consideraciones del Cuadro de Mando o Balance Scorecard

En síntesis, a continuación, se presenta de las ventajas y consideraciones de la aplicación del CMI o BSC en la gestión estratégica de una organización.

#### **Ventajas:**

Kaplan y Norton, 1997, p. 23 citado por (Cáceres & Gonzalez, 2005) explican que el uso del BSC tiene las ventajas siguientes: esclarece y traduce la visión y la estrategia de la organización; Comunica y vincula los objetivos con los indicadores estratégicos; Planifica los objetivos y alinea las iniciativas estratégicas; Facilita la mejora continua y la formación estratégica (Cáceres & Gonzalez, 2005).

Por su parte García del Río y Rodríguez (2014) destacan que el CMI o BSC goza de ventajas como que permite operativizar la estrategia y ver sus relaciones a través del mapa estratégico; involucra niveles superiores y partners externos para formular una estrategia alineada entre las partes; permite asignar el presupuesto estratégicamente; la puesta en marcha de la estrategia involucra al personal a través de incentivos; y genera un mecanismo de retroalimentación permanente sobre el sistema de gestión (García, Del Río, & Rodríguez, 2014).

Consideraciones y desventajas a tener en cuenta:

Los autores Kaplan y Norton 2001; Mora Corral y Vivas Urrieta 2001 citados por (Cáceres & González, 2005), no utilizan el término desventajas, sino que se refieren a las consideraciones que *no presenta desventajas sino consideraciones que se debe tomar en cuenta* en el uso del CMI o BSC: Según estos autores esas consideraciones a tener en cuenta son: que en la formulación de la estrategia no se cuente con la participación de los máximos niveles de la institución; Que se formule y se emplee muchos indicadores; Que se considere al CMI para resolver todos los problemas; Que no se involucre a todo el personal. (Cáceres & Gonzalez, 2005)

Por su parte los autores Porporato y García señalan que en el uso de CMI o BSC ciertas desventajas como: que no se puede utilizar para corporaciones multidivisionales porque se requiere de mucho esfuerzo para cada Unidad de Negocio; Estos expertos afirman que, aunque las compañías comprenden la aplicabilidad de CMI en medidas no financieras, todavía no saben cómo utilizarlas (Porporato & García, 2008).

Todo lo dicho del CMI o BSC se sustenta en la relación del plan estratégico con las acciones operacionales de la organización por medio de acciones tales como: esclarecer y traducir la visión y la estrategia, Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas, Planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas y mejorar el feedback y el aprendizaje estratégico.

De acuerdo con Norton y Kaplan (2011) esta metodología sustenta su aplicación en las siguientes razones:

- Permite la visualización de la ejecución del plan estratégico por medio del cumplimiento de indicadores.
- Permite alinear las medidas de desempeño con las estrategias de la organización.
- Integra los lineamientos de los grupos de trabajo con los de la organización
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos estratégicos a los diferentes niveles de la organización.
- Permite reducir el cúmulo de información que generan las organizaciones al centrarse en los resultados esenciales.
- Ayuda en la toma de decisiones
- Sincroniza la estrategia con los procesos. Resumen tomado de: (Kaplan & Norton, 2011)

La evolución del BSC en las dos últimas décadas ha sido significativo. En el 2008, casi el 60% de las compañías globales fijaron sus objetivos fundamentados en el BSC

(*Balanced Scorecard*) para medir su desempeño estratégico y financiero. Algunos ejemplos de organizaciones que lo adoptaron son UPS, Ann Taylor Stores, el Ministerio de Defensa del Reino Unido, Caterpillar, Daimler AG, los hoteles Hilton, Duke University Hospital y Siemens (Thompson, 2012, pág. 31).

### **6.1.2. Modelo de Calidad EFQM**

#### **6.1.2.1 Base conceptual**

El modelo EFQM lleva el nombre de la fundación europea para la gestión de la calidad European Foundation for Quality Management (EFQM). Esta fundación inició sus labores el 15 de septiembre de 1988 en Bruselas. El objetivo fundacional era mejorar la competitividad de las empresas y lo realizaban a través de un modelo que lleva el nombre de (EFQM), que fue desarrollado por presidentes de distintas industrias junto con académicos.

En los 25 años de vigencia del modelo su evolución refleja los cambios globales y su adaptación a cientos de instituciones públicas y privadas.

En junio del 2018 EFQM inicia un trabajo investigativo con el fin de renovar el Modelo EFQM 2013. Este trabajo lo realizaron con la participación de un equipo de desarrollo de diferentes países como: Alemania, Francia, Italia, España, Turquía, Reino Unido, Escocia y Austria. Además, aplicaron 1200 encuestas con 86 preguntas, cuyos resultados fueron analizados por 60 expertos en el taller del Foro EFQM 2018 en Viena y 24 talleres adicionales. Este trabajo de investigación finaliza con una entrevista realizada a altos directivos de diversas industrias como: alimentos, aviación, comercio electrónico, economía, educación, farmacéuticas, industrias de acero, ONG, sanidad pública y privada y transporte. Y además con la participación de organizaciones voluntarias para la fase piloto y de co-desarrollo del nuevo modelo versión 2020. (EFQM, 2020).



### 6.1.2.2 Componentes del EFQM 2020

El Modelo EFQM es considerado un diagrama de causa y efecto. Para lograr un determinado resultado es necesario cambiar lo que se realiza al interior de la organización. El nuevo Modelo EFQM 2020 presenta una estructura renovada, compuesta por tres importantes cuestiones, las cuales han sido tomadas del Modelo EFQM 2020 y detalladas a continuación:

1“¿Por qué” existe la organización? ¿“Qué” propósito cumple? ¿“Por qué” esta estrategia concreta? (Dirección) 2. ¿“Cómo” tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia? (Ejecución) 3 ¿“Qué” ha logrado hasta ahora? ¿“Qué” quiere lograr en el futuro? (Resultados)”. (EFQM, 2020, pág. 9)

**Figura 33.** Modelo EFQM versión 2020



**Fuente:** (EFQM, 2020, pág. 8)

En la Figura 33 se muestra el diagrama de los componentes del modelo EFQM 2020 “El hilo conductor fundamental del Modelo EFQM, muestra la lógica conexión entre el propósito y la estrategia y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y generar resultados sobresalientes” (EFQM, 2020, pág. 9)

La lógica de conexión se lleva a través de los llamados bloques de: dirección, ejecución y resultados, de los que se desprenden un total de 7 criterios y 23 subcriterios descritos en la **Tabla 65**.

**Tabla 65.** Bloques, Criterios, Subapartados

| BLOQUE           | CRITERIO  | SUBAPARTADOS  |
|------------------|---|---|
| <b>Dirección</b> | 1 propósito, visión y estrategia                  | 1.1 Definir el propósito y la visión  |
|                  |   | 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés                                   |
|                  |   | 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos                         |
|                  |   | 1.4 Desarrollar la estrategia   |
|                  |   | 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno   |
|                  | 2 cultura de la organización y liderazgo          | 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores                                      |
|                  |   | 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio   |
|                  |   | 2.3 Estimular la creatividad y la innovación  |
|                  |   | 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia                               |
|                  |   | 3 implicar a los grupos de interés  |
| <b>Ejecución</b> | 3 implicar a los grupos de interés                | 3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles  |
|                  |   | 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento                                      |
|                  |   | 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo                                   |
|                  |   | 3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad                                     |
|                  |   | 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible |
|                  | 4 crear valor sostenible                          | 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea   |
|                  |   | 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor  |
|                  |   | 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor   |
|                  |   | 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global   |
|                  | 5 gestionar el funcionamiento y la transformación | 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo.  |
|                  |   | 5.2 Transformar la organización para el futuro  |
|                  |   | 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología   |
|                  |   | 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento  |
|                  |   | 5.5 Gestionar los activos y recursos  |

**Fuente:** Resumen tomado del Modelo EFQM (EFQM, 2020, págs. 9-25)

El bloque Resultados presenta dos criterios, pero no dispone de subapartados, en la Tabla 66 se presenta en forma resumida su descripción.

**Tabla 66.** *Bloque Resultados*

| BLOQUE            | CRITERIO                                      | DESCRIPCIÓN   |
|-------------------|---|---|
| <b>Resultados</b> | <b>6</b> percepción de los grupos de interés. | Se centra en las percepciones obtenidas de encuestas, grupos focales, redes sociales, ratings, etc. y que le sirven a la organización para mantenerse informado e influir en la dirección y ejecución de su estrategia. |
|                   | <b>7</b> rendimiento estratégico y operativo  | La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible. Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.   |

Fuente: Resumen tomado del Modelo EFQM (EFQM, 2020, págs. 9-25)

### 6.1.2.3 Matriz REDER

El modelo EFQM para realizar la autoevaluación de cualquier tipo de organización cuenta con el apoyo del esquema lógico REDER, esta herramienta garantiza una sólida y rigurosa evaluación de excelencia. El modelo EFQM en su versión 2013 presentó el siguiente esquema lógico de evaluación.

**Figura 34.** *Matriz REDER 2013*

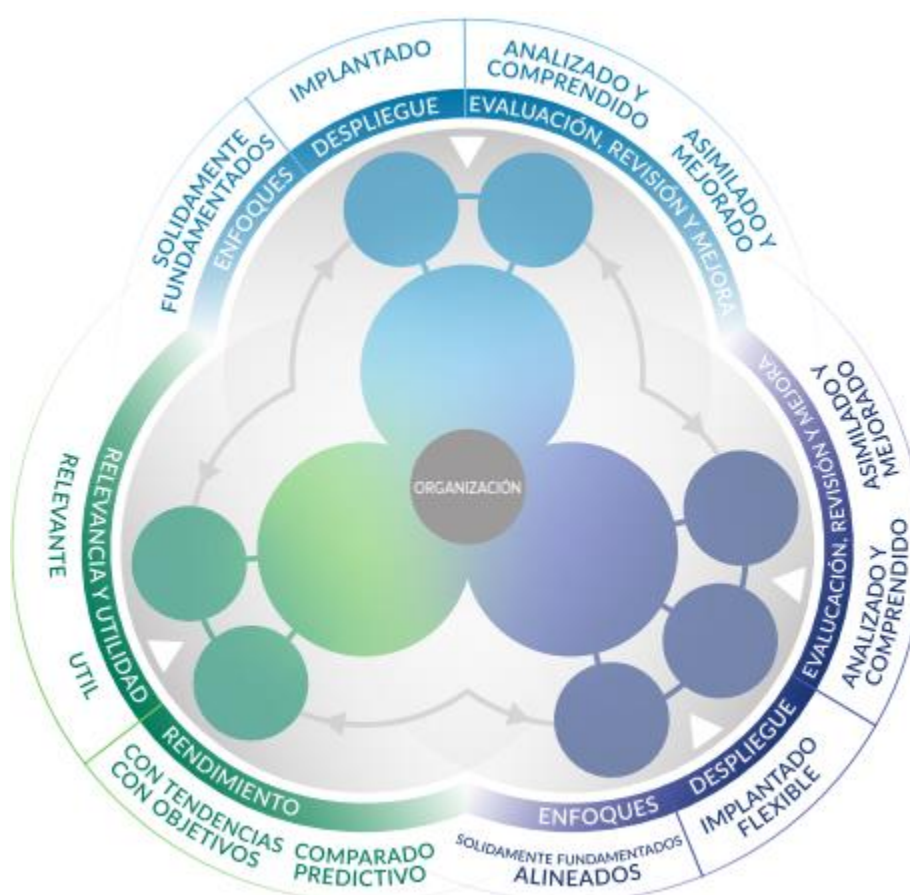


Fuente: (EFQM, 2013)

Este esquema es lógico porque para obtener los **Resultados** requeridos parte de una planificación y desarrollo de los **Enfoques**, pasa a **Desplegar** dichos enfoques y finalmente **Evalúa, Revisa** y perfecciona los enfoques y el despliegue. (EFQM, 2013)

No obstante, la actualización 2020 del Modelo, el esquema lógico REDER también ha sido modificada en su estructura y aparecen nuevos componentes, como muestra la Figura 35.

**Figura 35.** Esquema REDER 2020



**Fuente:** (EFQM, 2020, pág. 20)

Los bloques Dirección y Ejecución contienen Enfoques, Despliegue Evaluación Revisión y mejora. El bloque Resultados presenta los elementos: Relevancia utilizada y Rendimiento.

## **6.2. Investigaciones sobre la Utilización del BSC Y EFQM**

### **6.2.1. *El BSC en las Universidades***

El BSC es un sistema de gestión estratégico, un método estructurado para obtener indicadores. Su uso se ha desarrollado de manera prioritaria en el contexto económico de las empresas con fines de lucro. Sin embargo, el BSC sirve también para la gestión de intangibles como es el caso de ONGS, fundaciones, instituciones educativas públicas y privadas, cuyo fin principal es el cumplimiento de su misión y visión, y dar sostenimiento financiero a sus instituciones como lo cita (Peralta, Erazo, & Narváez, 2019)

Peralta, Erazo y Narváez citan a Jiménez 2014 quien señala que “el BSC en las instituciones de Educación Superior han usado para reforzar el programa académico, la planificación, la evaluación de los procesos académicos y administrativos afín de que sean no solo monitorizados, sino que sean gestionados” (Peralta, Erazo, & Narváez, 2019, pág. 127).

En las Instituciones de Educación Superior las iniciativas por el uso de Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, se ha iniciado por distintas necesidades. Tanto es así, que en la Argentina la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU valida la existencia de la planificación estratégica en las universidades; como resultado de dicha evaluación las IES dejan explicitadas toda su filosofía institucional (López A. , 2010).

En el contexto de los procesos de acreditación antes señalado y de la gestión estratégica universitaria seguimos la opinión sobre el análisis llevado a cabo por Alicia López de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Los resultados de la autoevaluación institucional llevados al Cuadro de Mando Integral permitiría llegar a una alineación estrategia, misión visión, objetivos y acciones tanto a nivel de la universidad como de las unidades académicas menores, y por consiguiente a los planes de estudio de las carreras (López A. , 2010) .

Nos servimos también del trabajo de Jorge Vinueza llevado a cabo en 2013 y autor del artículo científico “El Direccionamiento Estratégico de las IES en el Ecuador apalancado en las Tics: Caso Universidad Estatal de Milagro Ecuador”. De los resultados de su estudio se obtienen los siguientes datos referenciales:

En año 2009 la Universidad Estatal de Milagro llevaba el control de la planificación de forma empírica y registrada en documentos. En el año 2010 una unidad académica inicia una investigación con el objetivo de elaborar una propuesta de modelo de Planificación Estratégica y Operativa para la universidad. En el año 2011 ponen en marcha una prueba piloto con la implementación del modelo propuesto a través de una herramienta informática denominada e-planning. El modelo integró cinco fases: 1) Análisis y diagnóstico de la situación 2) Planificación 3) Ejecución 4) Monitoreo, control y evaluación 5) Socialización y comunicación. Este modelo tiene diversas características sin embargo se ha tomado en cuenta la siguiente característica que se vincula a la presente tesis y que tiene que ver con la fase de seguimiento del plan, es decir que e-planning realiza una “Traducción de la estrategia a sistema de indicadores y medición del Balanced Scorecard; como herramienta de medición y monitoreo del nivel de avance sobre los objetivos, políticas y metas planificadas, a nivel de Unidad Académica y de Institución, a través de una herramienta informática que facilite su operatividad” (Vinueza, 2013, págs. 46-47).

Sobre lo señalado, el autor aclara que un factor de riesgo en cuanto a la implementación del BSC es el escaso conocimiento de los directivos en la definición de indicadores de gestión que son la base fundamental del BSC. A pesar de ello, los resultados de la prueba piloto son prometedores para el uso de BSC ya que, de los encuestados, el “91,67%, considera que un adecuado seguimiento de los indicadores de

gestión, puede garantizar un mayor control sobre los resultados obtenidos” (Vinueza, 2013, pág. 49).

En el caso de las universidades chilenas Juan Jiménez autor del artículo “Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria” el estudio se realizó en 5 universidades con el objetivo de contestar a la pregunta ¿Cómo se puede acoplar el BSC en la implementación curricular por competencias? Una vez realizado el trabajo de campo presentó una propuesta que consistía en primer lugar cambiar las perspectivas originales del BSC por unas perspectivas acopladas al mundo universitario siendo estas: Sociedad, otros actores, procesos, formación y crecimiento, y segundo lugar llevar a un plan estratégico que asegurase la implantación curricular por competencias y finalmente la construcción del mapa estratégico por competencias. Consecuente mente se llega a la conclusión que es posible acoplar el BSC a la un Modelo Curricular por competencias (Jimenez J. , 2014).

Es oportuno citar el estudio de caso publicado en el 2015 mediante un artículo científico por parte de una universidad pública del Ecuador cuyo título es “Modelo de gestión de Escuela Superior Politécnica del Chimborazo”. Sus autores Rafael Soler-González, Mayra Oñate-Andino y Raúl Andrade-Merino, informan que en esta institución un modelo de gestión inicial fue la aplicación de ISO 9001:2008 en la Facultad de Administración de Empresas, más tarde usaron Business Intelligence y para la gestión por procesos optaron por el BSC, este último con el fin de mejorar la planificación estratégica en todos sus sistemas y facultades, puesto que, el Plan 2009-2013 no tubo los resultados esperados. Las principales conclusiones de la investigación fueron: Implementación de un BSC institucional basado en indicadores de CACES y variables institucionales; Implementación del BSC a través de software libre ODUN; Modelo de Gestión ESPOCH implementado con su correspondiente mapa estratégico. Finalmente señalan que todo este proceso es perfectible. (Soler-González, Oñate-Andino, & Andrade-Merino, 2015)

Otra Universidad que ha utilizado el BSC es la Universidad de Otavalo donde se ha realizado una propuesta para sistematizarlo todo en una sola aplicación informática llamada Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria. La propuesta fue llevada a cabo inicialmente el 2012, mejoró su desarrollo en el 2014 y culminó en el 2018. Contiene un módulo exclusivo para el control de PE y todas las aplicaciones ofrecen reportes de salida que nutren los indicadores de la planificación y evaluación institucional, el cuadro de mando integral de modo que contribuyen a la toma de decisiones estratégicas y operativas. En el 2016 este sistema fue considerado como una buena práctica dentro de la Red Telescopi (Acosta, Becerra, & Jaramillo, 2017).

Finalmente, resulta pertinente referenciar los resultados de una tesis de maestría desarrollada por Roy Vilca de título “Modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt Perú” donde los resultados de la implementación del BSC en la gestión de la Facultad mejoró sustancialmente, es decir alcanzó un 74% de mejora de acuerdo a la escala de Likert, antes de la implementación la media del nivel de gestión fue de 2.28 y después fue de 3.97. Los autores manifiestan que este resultado permite evidenciar el cumplimiento de la hipótesis “La implementación de un modelo de gestión estratégica a partir del cuadro de mando integral influye significativamente en la mejora de la gestión de la Facultad (Vilca, 2017, pág. 32)”

Adicionalmente, este resultado fue confirmado con la respuesta dada por los tomadores de decisión quienes manifestaron que la gestión se vio significativamente mejorada con la implementación del modelo de gestión BSC. (Vilca, 2017)

#### **6.2.1.1. Síntesis**

Una vez revisadas y analizadas estas investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, cuyas propuestas se basan en la implementación de un modelo de gestión



a través del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, se puede llegar a determinar que, de acuerdo a las metodologías y resultados alcanzados, existen elementos comunes en dichas propuestas que a continuación se detallan.

- Todas las investigaciones parten de la metodología propuesta por Robert Kaplan y David Norton.
- La aplicación de las diferentes propuestas se realiza en una unidad académica para más tarde llevarla a nivel institucional.
- La implementación de BSC lo plantean realiza a través del uso de un software con desarrollo propio institucional o disponible en plataformas de software libre.
- La mayoría presenta la propuesta de implementación, solo una tesis presenta resultados posteriores a la implementación.

### **6.2.2. Modelo EFQM en las Universidades**

El modelo de EFQM está enmarcado en los procesos de gestión de la calidad y es aplicable a Instituciones de educación superior, este es un modelo basado en los premios a la excelencia fomentados por EFQM por lo que es pertinente mencionar que existen otros modelos bajo este esquema como “el Baldrige en los Estados Unidos, Deming en Japón y el propio EFQM en Europa, su fin es diagnosticar el nivel de calidad que está alcanzando la institución e identificar fortalezas y debilidades para planificar las mejoras” (Calvo de Mora & García-Legaz, 2005, pág. 43). Por lo antes mencionado es necesario recolectar y presentar los resultados y o conclusiones de las producciones científicas realizadas alrededor del uso del modelo EFQM en las IES tanto nacionales como internacionales:

El profesor Leoncio Fernandez realizó una tesis doctoral con el objetivo de evaluar los agentes facilitadores para la mejora de la calidad de las Universidades Mayor San

Marcos, Nacional de Ingeniería y Nacional Agraria La Molina ubicadas en el Perú. Cabe aclarar que los agentes facilitadores son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianza y Recursos, y Procesos. Una vez realizada la evaluación de los dichos agentes el autor concluye en que sí es posible desarrollar el sistema de gestión de la calidad basado en el modelo EFQM. Añade que, en cuanto a los agentes facilitadores evaluados en las tres universidades, se deben mejorar los procesos, los recursos y las alianzas y el liderazgo. Para lo cual recomienda diseñar un modelo de gestión de la calidad en base al modelo EFQM. (Fernandez L. , 2014)

Por su parte la Universidad Católica de Cuenca en su Extensión Cañar en Ecuador realizó una autoevaluación de sus procesos a través del uso del modelo EFQM, aplicaron un cuestionario de 82 preguntas dirigidas a un total de 72 personas tanto directivos como personal docente. Producto de este trabajo se concluyó que el modelo EFQM es una excelente herramienta de diagnóstico que no incide en costos altos, los resultados de la autoevaluación son valiosos para determinar las áreas susceptibles de mejora y emprender planes para potenciar el éxito de la institución (Ordóñez M. , 2017).

Se pudo identificar que 4 de los 9 criterios del modelo EFQM tienen como debilidad la falta de gestión por procesos consecuentemente propone “Elaborar mecanismos de control de los procesos a través de indicadores que permitan la verificación y control de las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.” (Ordóñez M. , 2017, pág. 57). El criterio Política y Estrategia según su escala de valoración fue evaluado con avance significativo ya que su fortaleza es que la misión y objetivos de las áreas son coherentes con los objetivos estratégicos institucionales pero su mayor debilidad es que no se realiza control del cumplimiento de los objetivos.

Por su parte Lorena Álvarez, Marcos Mendoza y Eva Mera autores de la Tesis de fin de Master “Estudio comparativo de los modelos de autoevaluación CONEA y el Modelo EFQM: su aplicación en la ESPOL” los autores llegan a concluir que una vez

realizada la comparación del modelo EFQM con el Modelo de evaluación de Universidades CONEA implementado en todas las universidades en el Ecuador en el 2009 es que el modelo EFQM en el proceso de autoevaluación institucional toma en cuenta la implicación de los líderes con los clientes, Partners, y representantes de la sociedad; motiva, apoya y reconoce a las personas; propicia el cambio en la organización. Además, en cuanto a la política y estrategia estas se fundamentan en los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la gestión de la información del conocimiento, en tanto que el modelo CONEA no considera a los líderes como parámetro de evaluación. Otro dato concluyente es que el modelo del CONEA es exclusivamente para universidades porque se basa en la evaluación de la Docencia, la Investigación, la Vinculación y la Gestión, mientras que el modelo EFQM se puede aplicar a cualquier tipo de organización y su aplicación básicamente es para la gestión administrativa.

“Por lo que las instituciones de educación tienen que adaptar sus actividades a este modelo” (Alvarez, Mendoza, & Mera, 2007, pág. 56).

Siendo que los dos modelos son de evaluación de la calidad se asemejan en sus fases es decir los dos tienen: planeación, autoevaluación, evaluación externa y planes de mejora, lo que les hace congruentes entre sí.

En el Ecuador existe la Universidad de Guayaquil ubicada en la ciudad que lleva el mismo nombre Guayaquil, es una de las universidades más grandes del país tiene alrededor de 73.510 estudiantes según informe de rendición de cuentas 2018 de la Universidad. (UG, 2018, pág. 35).

Las autoras Henríquez Lorena y Henríquez Valeria publican en septiembre de 2019 el artículo de título “Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura.” Este artículo tiene por objetivo diagnosticar si es idóneo implementar el Modelo EFQM en la Universidad de

Guayaquil. A través de una búsqueda sistemática de 504 producciones científicas de la base de datos Web of Science en un periodo comprendido del 2003 al 2018 y bajo criterios de búsqueda de evaluación e implementación del Modelo EFQM en las IES, las autoras llegan a determinar que el 41,02% de los artículos son pertinentes a los criterios establecidos. Otro dato de importancia es que el modelo EFQM ha sido investigado con la motivación de uso en las IES y otra razón es que el modelo es tomado como un soporte a la calidad de la educación superior. Un resultado final pero no menos importante es que la aplicación del modelo se lo realiza en un 64.29% en el continente europeo, seguido por el continente asiático con un 28.57%, A la vista de todos estos datos, no deja de llamar la atención el hecho de que en el continente americano y especialmente en América Latina ninguna institución había aplicado dicho modelo, al menos bajo los parámetros de búsqueda de las autoras.

De acuerdo con los resultados, las autoras concluyen que “para obtener un alto índice en la gestión de calidad, es primordial adoptar lo que realizan las universidades internacionales. Utilizando el modelo de autoevaluación EFQM como complemento del control de calidad ISO, es posible lograrlo”. (Henriquez & Henriquez, 2019, pág. 15)

#### **6.2.2.1. Síntesis**

Es evidente que, en los últimos 10 años en el Ecuador, se ha investigado con respecto al uso del modelo EFQM como una herramienta para la mejora de la calidad de los procesos de los centros universitarios. No obstante, de las investigaciones referenciadas se colige lo siguiente:

Todas toman como referencia conceptual el Modelo EFQM hasta la versión 2013.

Dos investigaciones entregan resultados de la implementación del modelo EFQM, por un lado, para evaluar los agentes facilitadores y por otro lado realiza la evaluación de una sede universitaria a través del cuestionario REDER. Aunque con dos enfoques distintos concluye en la posibilidad de uso del EFQM.

### **6.3. Experiencias de la Implementación de la Sinergia BSC-EFQM en Universidades a nivel Internacional.**

A continuación, se presentan dos investigaciones realizadas en el año 2009 y 2016 con el objetivo de mostrar la validez de crear una sinergia entre los dos modelos BSC-EFQM, desde el campo de la gestión en las universidades, cabe mencionar que en el apartado anterior se citó otras investigaciones realizadas desde la perspectiva de aplicabilidad de los dos modelos por separado.

Edwing Ticse y Horacio Barreda en el año 2009 analizaron la posibilidad de desarrollar el método integrado BSC-EFQM y por consiguiente aplicar en la Universidad Católica Santa María (UCSM) de Arequipa Perú. A través de una metodología cualitativa, llegaron a identificar las características, ventajas y limitaciones de cada uno de los modelos, con los resultados pasaron a diseñar un método y aplicarlo en dicho centro educativo. La información recogida muestra que es difícil que las IES tengan un modelo de gestión que solucione la compleja tarea de gestionar las universidades, pero que el modelo propuesto ha “demostrado que es factible la implementación de un método de gestión de las universidades basado en una herramienta de Planificación Estratégica: el Balanced Scorecard y un Modelo de Gestión de Calidad: el Modelo Europeo de Calidad EFQM” (TICSE & BARREDA, 2009).

Del mismo modo Sergio Algás en el año 2016 realizó un “Análisis de las Relaciones entre las cuatro dimensiones de mando integral (CMI) en las universidades españolas mediante el modelado con ecuaciones estructurales”. La finalidad del proyecto era llegar a tener un cuadro de mando tanto para universidades públicas y privadas de España. Para lo cual analizó la literatura tanto del Balance Scorecard como del modelo EFQM y el funcionamiento sinérgico existente. Con todo, dio respuesta a la pregunta ¿por qué trabajar con los dos modelos? Nos hacemos eco de los resultados que se encuentran plasmados en su tesis que, en síntesis, son:

- El Balance Scorecard y el modelo EFQM son dos herramientas que su fin es medir y mejorar el desempeño de un institución o empresa. A pesar de ello son diferentes, lo cual les hace que se puedan complementar.
- Por una parte, el EFQM a través de la autoevaluación permite identificar los puntos débiles y fuertes de la organización, definen en donde exactamente la organización debe actuar con prioridad, sin embargo, no precisa donde invertir estratégicamente ni tampoco el efecto estratégico que tendrá una mejora implementada. Estos vacíos si son cubiertos por el Balance Score Card.
- Los resultados obtenidos de una encuesta aplicada en el año 2016 en España a los centros de estudio fueron obtenidos a través de la técnica Estadísticas de Modelado de Ecuaciones Estructurales para análisis de datos. Se complementó con el uso del software Smart PLS 3.0 para probar y estimar relaciones causales entre los modelos. El trabajo realizado los llevo a diversas conclusiones, pero se ha tomado la principal y a continuación descrita:
- Es posible la sinergia EFQM-BSC su complementariedad se evidencia en que el “EFQM requiere al CMI para alinearse con la misión, visión y estrategia; para priorizar acciones y asignar los recursos; facilitar la comunicación de los objetivos estratégicos. Por el contrario, el BSC necesita al EFQM para ser evaluado, completado y revisado”.  
(Algás, 2016, pág. 8)

Es pertinente señalar que los resultados de las dos investigaciones realizadas y señaladas anteriormente están sobre la relación BSC-EFQM, y han sido en base a la versión 2013 del modelo EFQM.

#### **6.4. La Relación y Beneficios del Modelo EFQM en la Planificación Estratégica Universitaria desde una Experiencia de Acreditación en el 2021**

Una universidad del grupo de estudio de esta investigación, decidió acreditarse en el 2021 con el modelo EFQM. Por el interés de la información, a continuación, se presenta los resultados obtenidos de la entrevista realizada a un director Universitario que vivió la experiencia de esta acreditación desde la perspectiva de la Dirección estratégica.

El director menciona que el modelo EFQM cuenta con una estructura que está enfocada a instituciones de educación y que se ajusta con el modelo estratégico que la universidad tiene, además que existen ciertos elementos coincidentes como la propuesta de valor, aliados estratégicos, conocer el porqué de la institución, los clientes, entre otros

Antes de la acreditación EFQM esa universidad disponía de un modelo de aseguramiento de la calidad el cual respondía básicamente al modelo de acreditación CACES. Pero señala nuestro entrevistado que la principal diferencia entre acreditarse con el modelo CACES y el modelo EFQM es que el modelo CACES toma una foto de lo que hizo la institución en un periodo anterior y se obtiene una respuesta después de un tiempo respecto a las mejoras que debe hacer; en cambio el modelo EFQM está enfocado en revisar si la institución cumple con tener un plan estratégico y un plan operativo pero no revisa, ni le interesa el contenido y los resultados que el plan alcance, por lo que con el EFQM se va mucho más allá ya que mira lo interno del modelo estratégico (plan estratégico).

Es así que, desde su experiencia profesional en la dirección estratégica universitaria, subraya que la acreditación le ayudo a identificar muchos elementos que puede ir tomando del modelo EFQM e integrarlo en el modelo estratégico de la universidad. Por citar un ejemplo, afirma que ha servido para fortalecer la priorización de proyectos que mayor impacto van a tener en el 2022.

Con respecto a las fases del proceso de planificación Formulación, Ejecución y Seguimiento, nuestro entrevistado revela que:

En cuanto a la fase de ejecución, los elementos que considera que se pueden adoptar son los criterios de gestionar el funcionamiento y la transformación. Basa su opinión en el hecho que su institución dispone de datos e información, pero esta debe ser mejor organizada y sistematizada. Debería, además, ampliar los integrantes de los grupos de interés puesto que actualmente se considera a alumnos, exalumnos y hasta padres de familia, por lo cual un objetivo para el 2022 es ampliar el grupo de interés o aliados estratégicos.

En el seguimiento se maneja indicadores del modelo estratégico e indicadores CACES, pero todo está administrado de forma manual, aún no se ha sistematizado, no hay un BSC.

Uno de los aspectos también destacables para nuestro entrevistado fue la colaboración y el trabajo continuado que el proceso exigió a todo el personal implicado. Señala que fue primordial que los grupos multidisciplinarios trabajen para sus labores cotidianas y además entre ellas se incluya el trabajo de preparación para el proceso de acreditación. Un trabajo que tuvo resultados gratificantes. Asegura, que no se necesita contar con un grupo especializado en conocimientos técnicos muy específicos, pero sí reconoce que fue necesario analizar y conocer el modelo y tener un equipo multidisciplinario de 4 o 5 personas que haga suya la implementación del modelo.

El siguiente paso después de la acreditación ha sido, para esta institución, atender las observaciones dadas en cuanto a la implementación de tecnología, revisar el modelo estratégico ya que hay aspectos que, según su punto de vista, se puede ir incluyendo, prepararse para una nueva evaluación después de dos años ya que actualmente la han logrado de 4 estrellas y están al 100% .Trabajan convencidos en



lograr las 7 estrellas y siempre pensando el modelo como una herramienta para la mejora de la gestión y no como herramienta comercial.

En síntesis, nuestro entrevistado señala que el Modelo EFQM ayuda a mejorar el proceso de planificación estratégica porque está convencido de que los elementos que revisa en el modelo EFQM tienen una visión de la universidad con una mirada al futuro de 10 años y permite un enfoque de los aspectos/ ámbitos etc., que se deben ir trabajando para brindar más a la sociedad. También promueve a todos los miembros de la institución incluidos los stakeholders vivir la innovación que tanto se requiere en las universidades, por ejemplo, innovar la oferta académica.

Además, nuestro entrevistado señala que es positivo adoptar el modelo EFQM ya que permite dar un propósito a la institución, ver cómo voy a cumplir la visión y como estoy impactando en la sociedad.

## **6.5. Propuesta Metodológica en Base a los Modelos EFQM y BSC**

Una vez analizados los modelos BSC y EFQM y caracterizadas las ventajas y todos los aspectos a tener en cuenta estamos ya en disposición de dar respuesta al objetivo que yace en la motivación de esta tesis fue realizar una propuesta metodológica para mejorar el proceso de planificar en las universidades particulares del Ecuador. Este propósito nos llevó a plantear el objetivo general 4 y una hipótesis de investigación.

En los apartados a continuación detallados se presenta el desarrollo de la propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares que permita mejorar su gestión y resultados. Además de la comprobación de la hipótesis.

### **6.5.1. Análisis para la Integración de EFQM-BSC**

El análisis de integración de EFQM-BSC parte en primer lugar con la presentación de un análisis comparativo de las dos herramientas desde la perspectiva de su origen, utilidad y fin (Tabla 67). En segundo lugar, se presenta las relaciones encontradas entre

los componentes de los modelos en cuestión, es decir, EFQM-BSC, es preciso anotar que dichas relaciones están planteadas desde el enfoque cualitativo lo cual responde a la propuesta teórica. En tercer lugar, se detalla la propuesta metodológica basada en la integración de los modelos EFQM y BSC.

### 6.5.1.1 Análisis comparativo

**Tabla 67.** Análisis comparativo de BSC Y EFQM

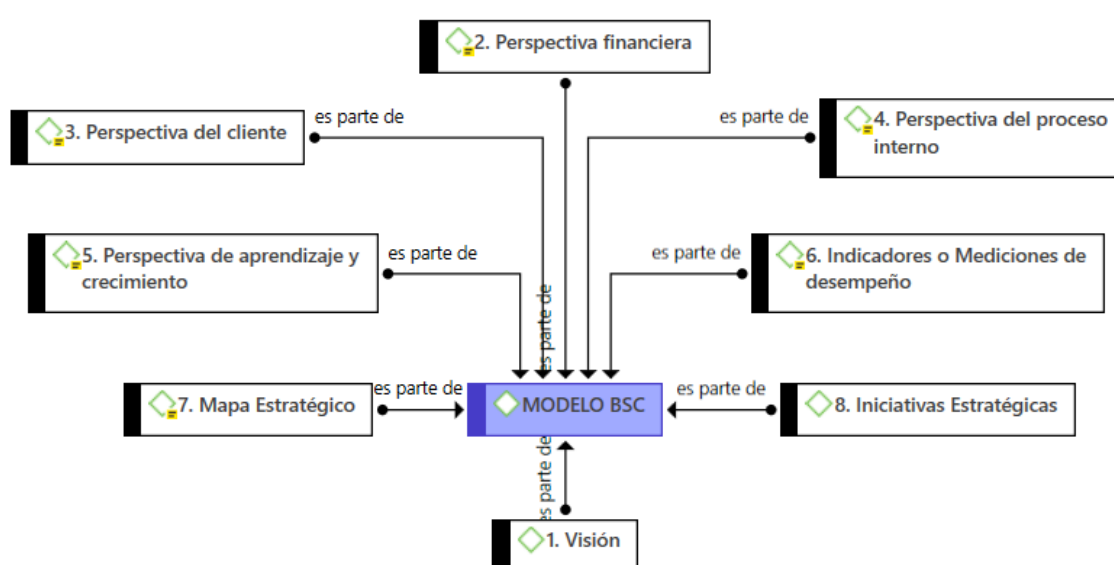
|                                       | <b>BSC</b>  | <b>EFQM</b>   |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>¿Qué es?</b>                       | Herramienta de gestión que motiva mejoras innovadoras en áreas críticas como el desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados” (Kaplan & Norton, 1993)   | Herramienta de gestión de la calidad total.   |
| <b>¿Qué principio u origen tiene?</b> | Traducir la misión, visión y la estrategia de una institución en un sistema de medidas comprensible que proporciona el marco para identificar las relaciones estratégicas de causa efecto de sus perspectivas.  | Centrarse en los grupos de interés, los clientes, comprender la relación causa efecto del porqué, (Dirección) cómo (Ejecución) y qué logra (Resultados) las organizaciones (EFQM, 2020)   |
| <b>¿Para qué?</b>                     | Operativizar la estrategia. Identificar principales indicadores. Generar un mecanismo de retroalimentación permanente.  | Para que la organización esté preparada para mejorar el presente, incrementar su rendimiento y transformar el futuro asegurando la sostenibilidad a largo plazo. ( <a href="https://anuarioceg.clubexcelencia.org/">https://anuarioceg.clubexcelencia.org/</a> , 2021, pág. 28) |
| <b>¿Que se obtiene?</b>               | Un mapa estratégico dinámico y permanente que visibilice el estado de la organización, facilite la toma de decisiones presentes y futuras en las cuatro perspectivas. Definición acertada de las iniciativas estratégicas y un grupo de indicadores que garantizan el control de las metas. | Definir un propósito sólido, inspirar a líderes en todos los niveles y crear una cultura comprometida con impulsar el desempeño, sin dejar de ser ágil, adaptable y capaz de evolucionar para el futuro, (EFQM, 2020, pág. 1)   |

Como se puede observar en la Tabla 67 se identifica que el BSC y EFQM son herramientas de gestión, cuyos principios u origen son similares, aunque toman diferentes rutas para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se relacionan en los beneficios que cada una de estas herramientas otorgan a la organización, como son: una estructura de gestión ordenada, oportuna (inmediata), enfocada en las áreas centrales, a la vez que impulsan el bienestar para el futuro de las organizaciones.

### 6.5.1.2 Relación Cualitativa de componentes o elementos de BSC y EFQM

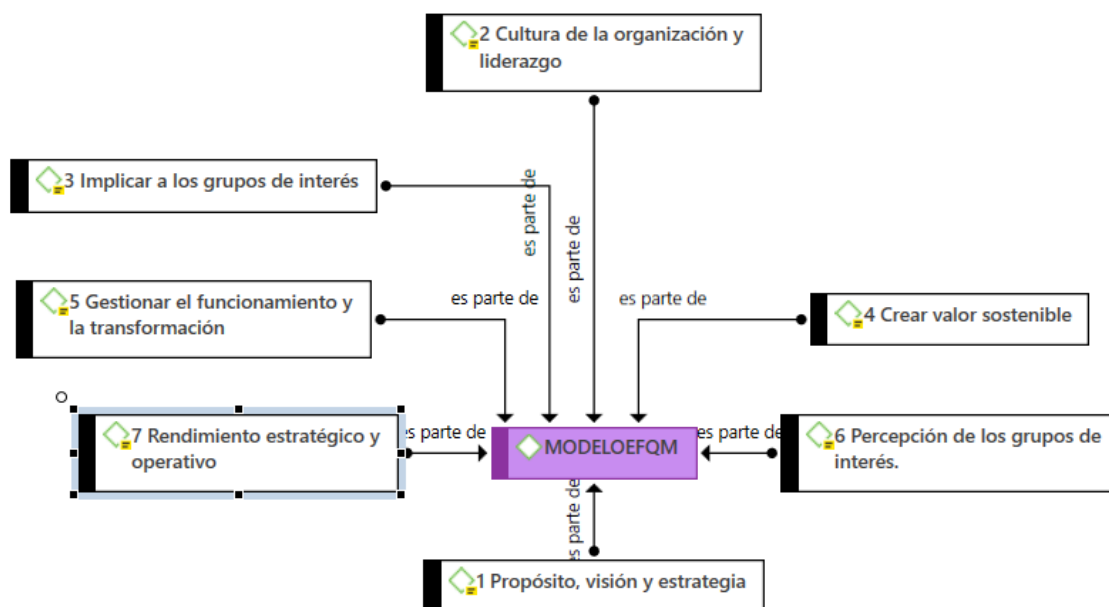
Como introducción a la presentación de las relaciones encontradas entre los componentes del BSC y del EFQM presentamos en las Figuras 36 y 37 los componentes que tiene cada una de estas herramientas a fin de tener presente y facilitar la comprensión de las relaciones establecidas.

**Figura 36.** Componentes del modelo BSC



**Fuente:** Elaboración propia obtenido de software ATLAS ti. 9.

**Figura 37.** Componentes del modelo EFQM

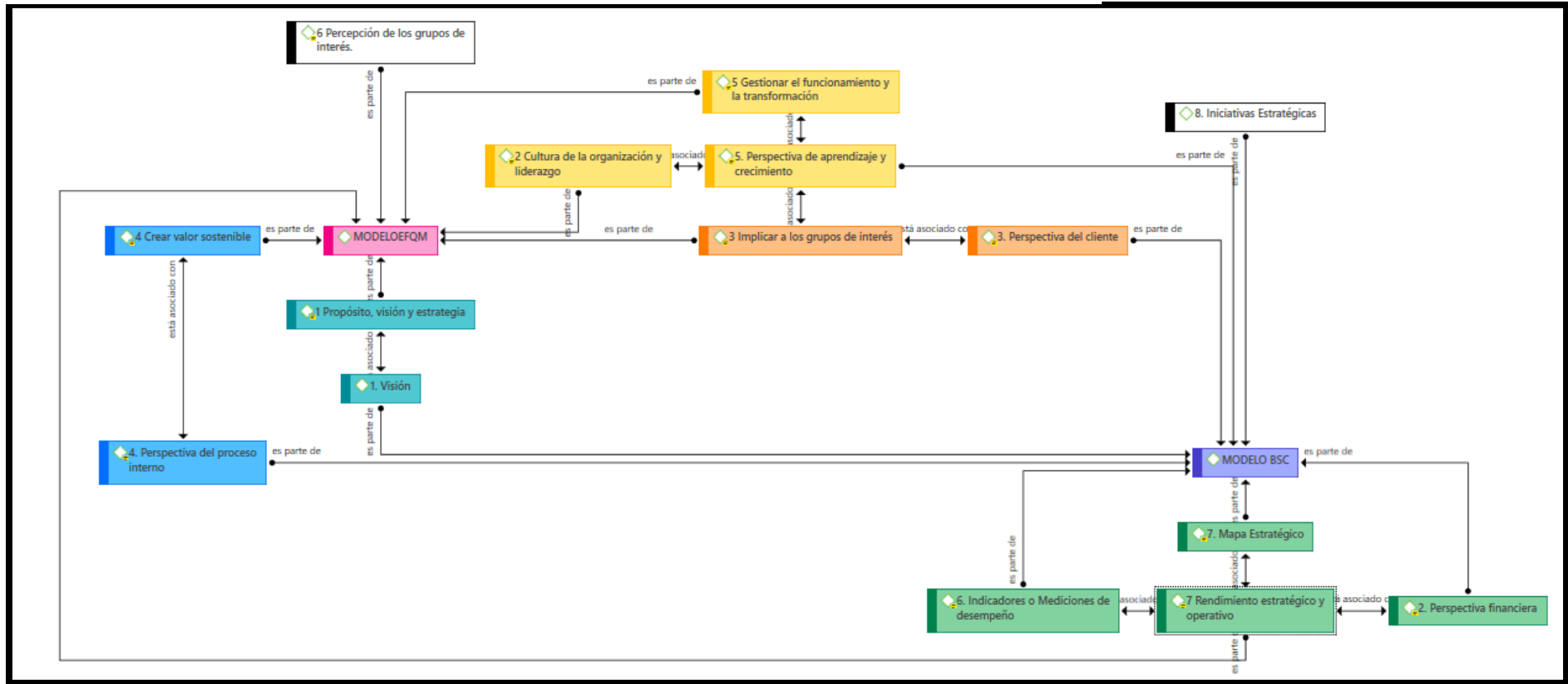


**Fuente:** Elaboración propia obtenido de software ATLAS ti. 9.

Una vez que tenemos presentes los componentes del BSC y EFQM es preciso identificar de forma cualitativa el porqué de las relaciones encontradas entre los componentes de los modelos analizados.

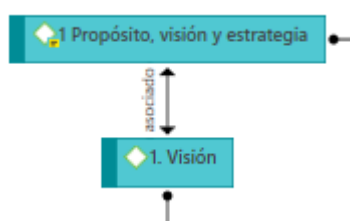
La Figura 38 representa la correlación de los componentes del modelo BSC y del modelo EFQM (BSC-EFQM), cuyo fundamento se encuentra descrito en los siguientes apartados.

Figura 38. Relación entre los componentes BSC y componentes EFQM



Fuente: Elaboración propia obtenido de software ATLAS ti. 9

### ***Visión (BSC) / Propósito, visión estrategia (EFQM)***



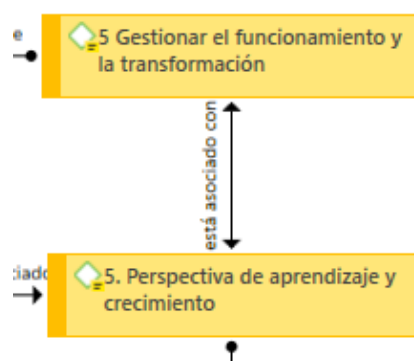
La relación del componente *Visión* del BSC radica en que es el propósito o la base que suministra el rumbo de la organización. En el caso del modelo EFQM la *Visión* declara lo que se quiere alcanzar a largo plazo. Conceptos que en definitiva se relacionan por su contenido implícito de proyección a futuro de la organización.

### ***Cultura de la organización y liderazgo / Perspectiva aprendizaje crecimiento***



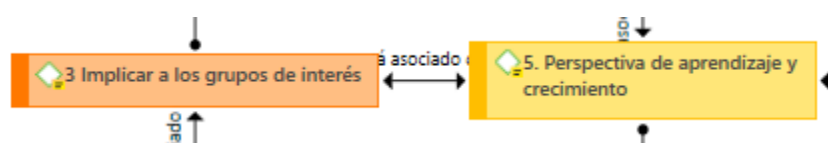
El criterio *Cultura de la organización y liderazgo* a través del subcriterio *crear las condiciones para hacer realidad el cambio* cuyo fin es cultivar el espíritu del aprendizaje para lograr la estrategia, el mejoramiento continuo y la transformación organizacional, y el subcriterio *Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia* cuyo fin es celebrar logros con su grupo de interés y en este caso son las personas, se relacionan con la perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC. Esta perspectiva de acuerdo con lo que Norton y Kaplan señalan que para aprender y crecer las empresas deberán tener personas y recursos, es decir, capacitar a sus empleados, mejorar la tecnología y los sistemas de información (Kaplan & Norton, 2002). Es decir, en los dos componentes se encuentra presentes las personas y los recursos como sus ejes centrales.

***Gestionar el funcionamiento y la transformación. / Perspectiva aprendizaje crecimiento***



El criterio *gestionar el funcionamiento y la transformación* que tiene que ver con el funcionamiento de las operaciones actuales y la transformación son los cambios internos y externos de la organización tiene relación con la *perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC*, La tiene porque la formación y el aprendizaje de las personas pretende crear un ambiente que soporte el cambio, la innovación y la mejora continua, recursos todos ellos se relacionan con los subcriterios: transformar la organización para el futuro, Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología, los datos, la información y el conocimiento y gestionar los activos y recursos.

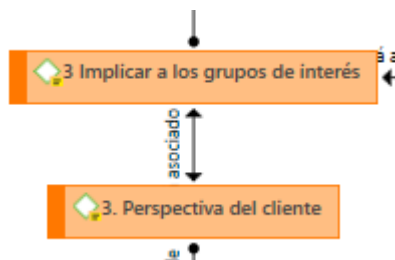
***Implicar a los grupos de interés / Perspectiva aprendizaje crecimiento***



Dentro del criterio *Implicar a los grupos de interés* el subcriterio *Personas* que busca atraer, implicar, retener y desarrollar el talento, se relaciona con la *perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC*, ya que, esta perspectiva señala que para cumplir la visión la organización se requiere personas con gran desempeño, para lo cual se requieren actividades de capacitación, mejora y aprendizaje, lo que conlleva al desarrollo del personal evitando pérdida de talentos.

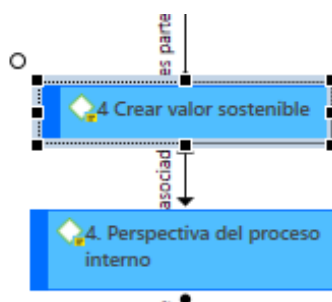
Es decir, una relación donde queda implícita la administración y desarrollo de las personas, sobre los cuales existe la corresponsabilidad de ejecutar la planificación.

### ***Implicar a los grupos de interés / Perspectiva Cliente***



Dentro del criterio *Implicar a los grupos de interés* el subcriterio *Cliente* del EFQM busca construir relaciones sostenibles con los clientes. Se relaciona con la *Perspectiva cliente* que busca la satisfacción, retención, adquisición de nuevos clientes y la rentabilidad, en esta relación es notorio que los dos componentes están encaminados a la gestión de la relación con cliente.

### ***Crear valor sostenible / Perspectiva de proceso interno***



El criterio *crear valor sostenible* donde el cliente es el centro para crear dicho valor, así como también se pueden considerar a otros grupos de interés como los inversores y reguladores. Dicho valor se crea a través de diseñar, comunicar, vender, y elaborar la entrega de la propuesta de valor, actividades que están relacionadas con la *perspectiva Procesos* en razón de que esta perspectiva tiene como fin identificar aquellos procesos claves o críticos internos que están hechos para satisfacer la necesidad de la perspectiva cliente con excelencia y a la vez mejora los procesos de forma innovadora.

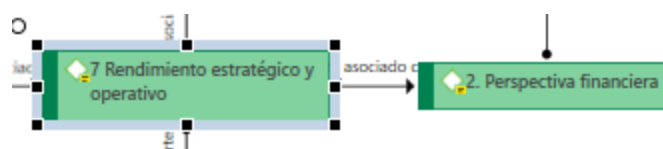


### ***Rendimiento estratégico y Operativo / Indicadores o medidores de desempeño***



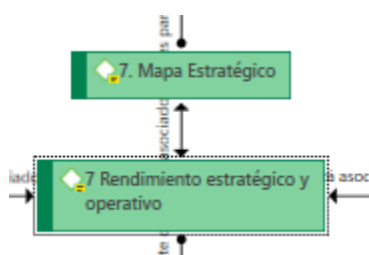
El criterio *Rendimiento estratégico y operativo* cuyo fin es utilizar los resultados para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y predecir el impacto en los grupos de interés y en los objetivos estratégicos futuros, se relaciona con el componente *Indicadores o Mediciones de Desempeño* por cuanto, estas medidas permitirán ir tomando el pulso del desarrollo de la estrategia con respecto a las cuatro perspectivas. Lo cual indica que existe relación entre los componentes porque su fin es medir el desarrollo y por ende el impacto de la planificación.

### ***Rendimiento estratégico y Operativo / Perspectiva Financiera***



El rendimiento estratégico y operativo también se relaciona con la perspectiva financiera porque esta perspectiva realiza un análisis de la estrategia después de haberla puesto en marcha, la rentabilidad, los ingresos, la productividad y el riesgo vista desde los inversionistas Aspectos que tienen relación con el rendimiento global de la organización que valora el EFQM.

### ***Rendimiento estratégico y Operativo / Mapa estratégico***



El criterio *Rendimiento estratégico y operativo* se relaciona con el componente *Mapa Estratégico*. Seguimos a Kaplan y Norton que señalan que los mapas de estrategia muestran los vínculos de causa y efecto mediante los cuales las mejoras específicas crean los resultados deseados” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 6). El *Rendimiento estratégico y operativo* utiliza los resultados para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y predecir el impacto en los grupos de interés y en los objetivos estratégicos futuros. Presentan una relación reflejada en los resultados que cada componente persigue.

En síntesis, de acuerdo a las relaciones cualitativas establecidas en el apartado anterior, se puede apreciar que entre los componentes del modelo EFQM y del BSC por un lado existe relaciones estrechas, es decir que por su descripción o significado presentan una relación muy cercana, y, por otro lado, se presentan relaciones donde los componentes se complementan entre sí, Otro aspecto que se ha identificado es que todas las perspectivas del BSC se relacionan con algún componente del EFQM.

Además, la hipótesis de investigación también se comprobó de forma cuantitativa con la regresión lineal múltiple, es decir, Y con  $X_1$  y  $X_2$ , (BSC-EFQM) cuyos resultados se presentaron en el apartado 5.3.3.(Tabla 62)

## **6.6. Propuesta Metodológica Basada en la Integración de los Modelos EFQM Y BSC**

Finalmente, de todo el trabajo de investigación, esto es del análisis anterior respecto a las relaciones Cualitativas de los componentes de modelos, de los resultados obtenidos en la encuesta, del análisis de los planes estratégicos, de las relaciones Cuantitativas de los modelos y de las investigaciones científicas realizadas se desprende la siguiente propuesta de mejora para el proceso de planificación estratégica en las universidades particulares.

Adicionalmente, esta propuesta está enmarcada en el objetivo general de la investigación que concretamente es *Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados.*

A continuación, se aporta una descripción a detalle de cada paso que contiene la propuesta.

### **6.6.1. Fase Formulación**

- 1. Direccionamiento estratégico** Definición de la misión, visión y principios, son elementos comunes y conocidos por los directivos universitarios su definición está presente en el 100% de documentos analizados. Estas definiciones serían el primer paso en la fase de formulación del plan.
- 2. Definición del propósito.** ¿Tener claro el por qué? Definir o encontrar el verdadero propósito que debe tener una universidad. Profundizar y encontrar la verdadera razón de su existencia permitirá saber el por qué se está en el sector de la Educación Superior. Responder de forma precisa a esta pregunta impactará positivamente en la toma de decisiones, en crear valor en las partes interesadas (comunidad universitaria y sociedad) y en la posibilidad de permanecer en el tiempo.

Por lo tanto, hemos incluido la definición del propósito como un nuevo elemento/componente porque el modelo EFQM considera como un elemento fundamental en la fase de formulación del plan y además porque en el análisis de los planes estratégicos de las 26 universidades sólo una universidad tenía la definición de su propósito al mismo tiempo que su misión como otro elemento del plan.

Importante señalar que este paso debe contar con la participación de las partes interesadas.

- 3. Definición de los valores.** Desde la elaboración de la tesis hemos considerado mejorar el elemento *Valores* por dos razones fundamentales por un lado el 100% de las universidades no tienen definido sus valores, en concreto solo 76,92% lo han hecho. Por otro lado, el 38% de los encuestados informaron que un problema que enfrentan en el momento de planificar es la *Cultura de Planificación*” (desconocimiento de planificación, cambio cultural, consolidación de la cultura y falta de cultura de planificación) y por otro lado el 24% señala la “*Falta de Compromiso*” como: la falta de compromiso de los involucrados, directivos y falta de empoderamiento de los líderes. Todas estas cifras y respuestas nos llevan a proponer que una manera de mejorar o robustecer este componente es con la integración del componente *Cultura de la organización y Liderazgo* del modelo EFQM. Sumar este componente robustecerá la cultura organizacional a través de reforzar los valores existentes y además generar liderazgo en todos los niveles no solo en los niveles directivos, y así mejorar la falta de compromiso de los directivos líderes.
- 4. Autoevaluación.** Otro elemento que hemos visto la necesidad de mejorar de acuerdo a la investigación es la autoevaluación. Si bien el 100% de los encuestados afirman que realizan autoevaluación, el análisis detallado que se ha explicado muestra que lo cumplen a través de una combinación de métodos o metodologías y enmarcados en análisis factores internos y externos. Por lo tanto, incluir en el proceso de formulación del plan la autoevaluación desde la perspectiva del modelo EFQM es una mejora a este componente, ya que se incluyen otros aspectos de evaluación como la definición y ejecución del propósito, la participación de los grupos de interés, la investigación y análisis de las megatendencias y la alineación a los ODS entre otros muchos más aspectos. La manera de proceder con este paso es contar con evaluadores capacitados, usar en primera instancia la plataforma gratuita que EFQM dispone para realizar

este tipo de autoevaluación, y extraer resultados bajo el esquema REDER. El resultado de este paso será contar con la autoevaluación institucional que se convierte en un insumo para tener un FODA y a su vez un FODA priorizado.

- 5. Definición de BSC o CMI.** En este paso los encargados del plan deberán tomar todos los insumos obtenidos en los cuatro pasos anteriores: (direccionamiento estratégico, propósito, valores y cultura organizacional, autoevaluación y FODA priorizado) y se procederá a definir las perspectivas del BSC acordes a cada institución de educación superior pudiendo ser: Academia, Investigación, Vinculación y Gestión.

Bajo la definición de estas perspectivas se deberán formular objetivos estratégicos con la condición que cumplan con la relación causa efecto. Dicho de otro modo, la causa de un objetivo que efecto tendrá sobre otro objetivo y estos a su vez que efecto en la visión y el propósito. Importante es señalar que cada objetivo deberá tener su estrategia e indicador.

### **6.6.2 Fase De Ejecución**

- 6. Matriz estratégica.** Para esta matriz se propone una mejora correctiva puesto que ya hemos dado cuenta en el presente estudio que esta matriz no es homogénea, por lo tanto, se plantea contar con una matriz que contenga: objetivos estratégicos, estrategias, indicadores, metas, iniciativas estratégicas, responsable y presupuesto, como elementos básicos ya que permiten ejecutar y dar seguimiento a lo planificado.
- 7. Gestionar el funcionamiento y la transformación.** Este es un componente nuevo que plantea el modelo EFQM y lo hemos tomado para una mejora en el proceso de ejecutar el plan, tomando en cuenta la crisis sanitaria de la COVID-19 que forzó a las universidades a realizar cambios en sus planes estratégicos y ante la previsión que pueda volver a ocurrir una situación semejante Este componente *Gestionar el funcionamiento y la transformación* que pertenece al modelo EFQM

motiva a transformar la organización para el futuro, impulsar la innovación y aprovechar la tecnología, los datos, la información y el conocimiento y gestionar los activos y recursos. Todos estos aspectos fueron y son necesarios para la ejecución del plan.

Además, nuestro entrevistado en este punto, hizo énfasis en la necesidad de adoptar este componente en la etapa de ejecución ya que mejorara la gestión y sistematización de la información. Creemos oportuno incorporar aquí una respuesta textual del entrevistado “tenemos base de datos, información números datos, pero no tenemos estructura de administración de esos datos, sin embargo, no tenemos algo automatizado por lo que la observación que tuvimos fue es que no tenemos un software una herramienta que ayude a organizar la información”

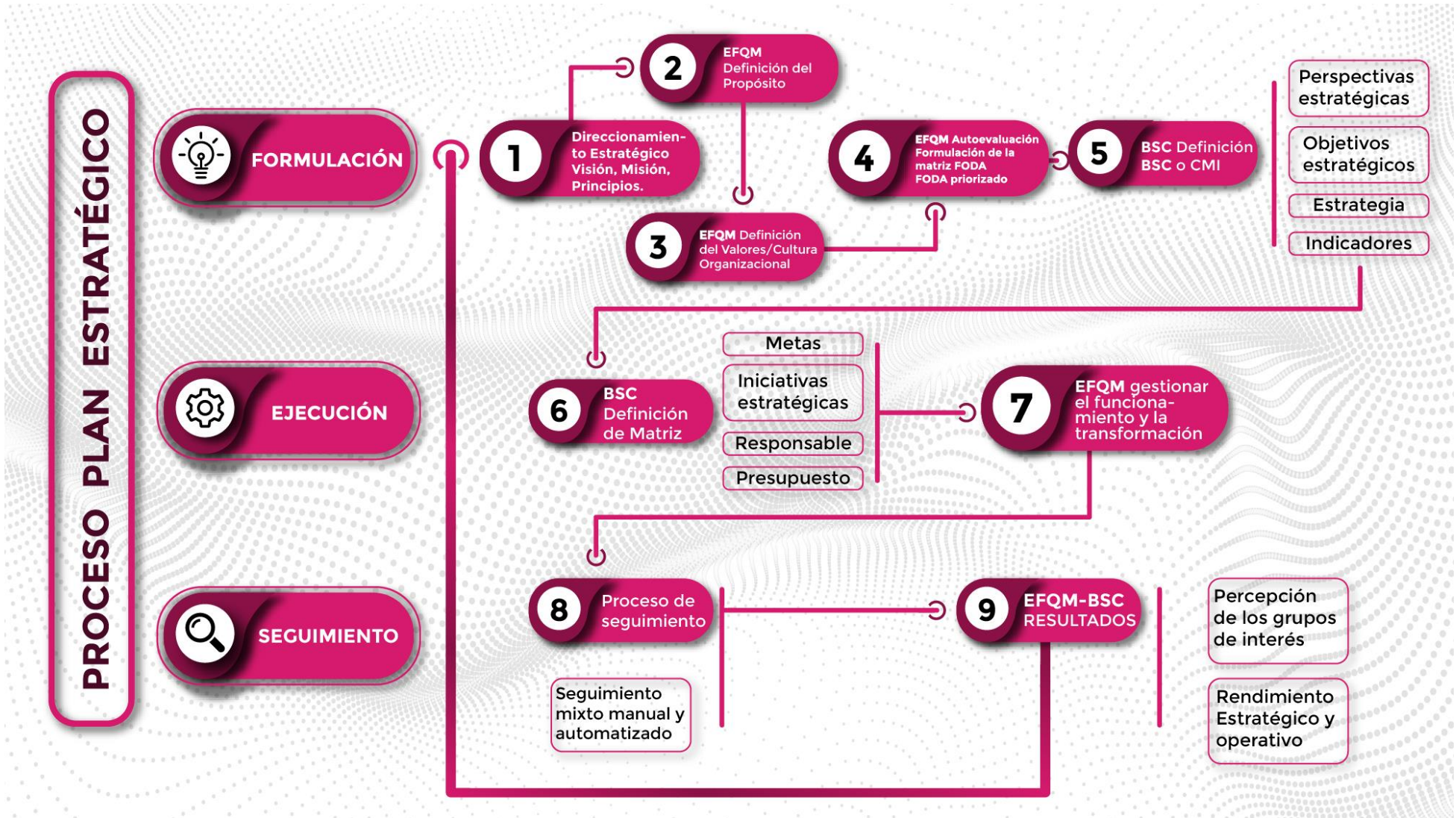
### **6.6.3 Fase De Seguimiento**

- 8. Seguimiento.** Mixto, es decir manual y automatizado.
- 9. Resultados.** Finalmente, una mejora es la obtención de resultados. Por una parte, el BSC permitirá obtener resultados a través de los indicadores de gestión y estratégicos que se formularon en la fase de 1 y por otra parte el modelo EFQM incluye la obtención de los resultados de percepción de los grupos de interés a través de encuestas o focus group, de tal forma que retroalimentan sobre lo actuado. Y además sobre el rendimiento estratégico y operativo, se propone una mejora a través de medir el rendimiento del propósito, de la percepción de los grupos de interés y utilizar los datos actuales e instantáneos para predecir el futuro institucional.

Estos resultados se convierten en un insumo de entrada para volver al planificar o revisar la planificación cada fin de ciclo o periodo para el que se planificó,

El diseño teórico metodológico del proceso para planificar está representado en la figura 39.

Figura 39 Flujo del Proceso de Planificación Estratégica Sinergia EFQM-BSC



#### 6.6.4. Elementos de Mejora / Comprobación de la Hipótesis de Investigación

Nosotros tenemos la hipótesis de que *un diseño metodológico del proceso de planificación estratégica basado en la formulación, ejecución y seguimiento es necesario para una determinación más efectiva de la Planificación Estratégica en las universidades particulares ecuatorianas*. En referencia a la comprobación de esta hipótesis de investigación se concluye:

Los datos encontrados revelan la posibilidad de desarrollar una propuesta teórica y metodológica sobre la base de modelos EFQM y BSC. El proceso metodológico de planificar ilustrado en la Figura 39 representa la propuesta de integración de los componentes de los modelos EFQM y BSC en el modelo UP, con el objetivo de aprovechar las potencialidades de cada uno de ellos y crear una sinergia o integración de los dos modelos en el mismo momento en el proceso de planificar

La aplicabilidad de la sinergia BSC-EFQM como un diseño metodológico es posible, ya que, por una parte el modelo BSC permite a la organización diseñar un mapa estratégico de causa efecto, con indicadores de cumplimiento, y realizar un seguimiento o monitoreo constante y tomar decisiones oportunas y además definir perspectivas alineadas a la visión y a la estratégica, pero al complementarse con el modelo EFQM fortalece la formulación de los componentes del direccionamiento estratégico, formula su propósito, objetivos estratégicos de forma más acertada y asegurando calidad en los resultados de autoevaluación. EL BSC y EFQM permiten tener resultados más allá de la medición del cumplimiento del plan estratégico como hasta ahora las universidades lo están realizando, todo ello lleva a la comprobación de la hipótesis de investigación.



## Capítulo VII

### 7. Conclusiones

En este capítulo se presenta las conclusiones del estudio. El orden de las conclusiones se encuentra en función de las fases de la investigación por lo que se presentan las conclusiones de los objetivos específicos con relación a sus preguntas de investigación y del objetivo general planteado para este trabajo de tesis; con respecto al objeto de estudio que es el proceso de planificación estratégica en las universidades particulares del Ecuador.

Los resultados obtenidos fueron a través de análisis cualitativo y cuantitativo de los documentos de planes estratégicos de las 26 universidades, encuestas a directivos universitarios, y además del marco conceptual desarrollado previamente.

El primer objetivo específico está orientado a analizar la situación de la planificación estratégica en las universidades particulares siendo este

**OE1** *“Analizar la trayectoria desde el 2016 y la situación actual al 2021 de las universidades particulares del Ecuador respecto a las planificaciones estratégicas y la gestión que han desarrollado”*

Para este primer objetivo se plantearon 3 preguntas de investigación a continuación cada pregunta con el principal resultado obtenido.

#### **1. ¿Por qué planifican las universidades?**

De acuerdo al marco normativo vigente en el país, las universidades planifican en primera instancia por cumplimiento de la legislación vigente. Además de ese motivo, sus directivos, a través de las respuestas de la encuesta realizada, afirman que las principales razones del porque planifican son porque con la Planificación Estratégica realizan esfuerzos hacia un mismo fin y además lo hacen para definir misión, visión y objetivos estratégicos. Estas respuestas denotan que la razón

fundamental es para definir básicamente los componentes del direccionamiento estratégico o su filosofía institucional.

## **2. ¿Para qué planifican las universidades?**

Los datos revelan que las universidades planifican para el cumplimiento de los objetivos institucionales, articular/alinear las funciones sustantivas (*Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión*) y adicionalmente señalan que la PE beneficia la organización institucional. Aunque estas respuestas pueden resultar obvias debíamos conocer de la voz de los directivos universitarios el para qué planifican con todo hemos constatado que las razones son aquellas por las cuales cualquier institución u organización planificaría.

## **3. ¿Quién/es lideran la planificación?**

De forma contundente el 90,48% de los encuestados afirmaron que quien lidera el proceso de planificación estratégica en sus universidades es el/la Rector/a, en segundo plano el /la Vicerrector/a (71,43%). En otras palabras, el liderazgo de la planificación recae sobre todo en una sola persona que toma las decisiones de trazar el rumbo a futuro de la universidad.

Con las respuestas a estas tres preguntas también se logró parte del cumplimiento del objetivo específico 2.

**OE2** “*Estudiar la importancia que tiene la planificación estratégica en las universidades particulares del Ecuador*”. La otra parte para estudiar la importancia de la PE en las universidades se completó con los hallazgos encontrados de la importancia que tiene el objeto de estudio en las entidades nacionales (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, CACES, Agenda de la Educación superior 2035) e internacionales (EEES, ODS) las cuales consideran a la PE como una herramienta trascendente para la gestión institucional universitaria.

Las preguntas de investigación con respecto al objetivo específico 3

**OE 3**“Identificar las características (similitudes y diferencias) de los elementos de las fases del proceso de planificación estratégica que han hecho las universidades particulares del Ecuador “son:

***¿Cuáles son las características (similitudes y diferencias) del proceso de PE en las universidades?***

De acuerdo al marco conceptual la PE tiene tres fases: Formulación, Ejecución y Seguimiento, por lo tanto, se investigó las características del proceso en función de esas fases. Los resultados del análisis de los documentos de los planes revelan que: la fase de formulación tiene 9 componentes similares y 6 diferentes; la fase de ejecución tiene dos elementos similares y cinco diferentes y la fase de seguimiento no presenta componentes similares, pero tiene 4 elementos diferentes. En conclusión, en proceso de PE en las universidades está marcado sobre todo por la existencia de componentes diferentes, además existen mayoritariamente componentes en la fase de formulación respecto a las otras dos fases, lo cual se puede contrastar con los resultados de la pregunta para qué planifican donde justamente afirman que lo hacen para definir básicamente el direccionamiento estratégico.

### **Conclusión objetivos específicos OE1, OE2 y OE3**

En conclusión, la trayectoria de la planificación estratégica a partir del 2016 de todas las universidades particulares investigadas del Ecuador en el periodo 2016- 2021, revela que cuenta con un proceso de planificación institucionalizado, lo cual se ve reflejado en que todas disponen de un plan estratégico que en promedio tienen 5 años de vigencia, además los planes cuentan con la descripción clara del direccionamiento estratégico de la universidad. Es a través del plan estratégico que las autoridades

universitarias logran alinear los procesos claves de la universidad como son la Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión.

El proceso de planificar está liderado por la máxima autoridad ejecutiva de las universidades siendo el/la rector/ra. Los directivos universitarios lo han definido como un proceso idóneo para realizar esfuerzos hacia un mismo fin y formular su filosofía institucional, por lo que es un proceso beneficioso para la gestión universitaria. Los planes estratégicos estudiados denotan que sus características en cuanto a componentes son diferentes y con pocas similitudes.

Los objetivos específicos OE 4 y OE5 están orientados a conocer la opinión de los directivos universitarios respecto al proceso que dirigen en las instituciones, su grado de satisfacción y propuesta de cambio y/o mejoras. Para ello se formularon los siguientes objetivos:

**OE 4** *“Analizar la valoración que hacen sobre el proceso de planificación estratégica los directivos universitarios que tienen la responsabilidad de formularla, ejecutarla y evaluarla periódicamente, su grado de satisfacción y los elementos de mejora, si los hay, que en su opinión deberían de incorporarse”.*

**OE 5** *“Determinar el grado de satisfacción que tiene los directivos universitarios frente a todo el proceso de la planificación estratégica en su institución”*

Para estos objetivos se formularon dos preguntas de investigación:

**1. ¿Cuál es la opinión de los responsables de administrar la planificación en las UP respecto a cambios o mejoras al proceso PE?**

El 71.43% de los directivos aseguraron que, si han considerado realizar alguna innovación a su metodología de planificación estratégica, Con el fin de obtener datos más exactos, preguntamos en las encuestas ¿qué problemas habían tenido en la implementación de la PE en su universidad? Los resultados

fueron correlacionados con las opiniones de mejoras y/o cambios sugeridos, por lo que en definitiva las opiniones de cambio y/o mejora van encaminadas a *mejorar la cultura de planificación y el liderazgo*.

*Por citar un ejemplo textual correlacionado:*

*Problema:*” La falta de cultura en la planificación por parte de ciertos actores de la universidad”

*Cambio o Mejora sugerida:* Que exista un presupuesto específico, utilizar un sistema para realizar el seguimiento y especialmente el compromiso y liderazgo de las autoridades en la elaboración y ejecución

## **2 ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienen los directivos universitarios frente al proceso de planificar?**

El grado de satisfacción de los directivos universitarios frente al proceso de planificar es del 95,23%. A pesar de ser un alto nivel de satisfacción, es posible contrastar con la opinión de los mismos directivos respecto a la posibilidad de mejora y/o cambio de la metodología de planificación y llegamos a obtener un importante 71,43% de directivos que opinan a favor del cambio o mejora. En definitiva, aunque satisfechos con la implementación de la PE en sus instituciones, los directivos opinan que si se existe la posibilidad de mejorar/cambiar la metodología para la planificación.

### **Conclusión OE4 y OE5**

El proceso de la Planificación Estratégica valorado desde la opinión de los directivos universitarios arroja resultados a partir del nivel de satisfacción de los directivos frente al proceso y de perspectiva de aceptación de mejorar y/o cambiar el diseño metodológico, en consecuencia, podemos interpretar que el alto grado de satisfacción es en respuesta a su propia gestión como directivo responsable del proceso, pero también existe una alta predisposición a innovarlo o mejorarlo.

## Objetivo Específico OE6

**OE 6** Identificar el diseño metodológico del proceso de PE utilizado por las universidades particulares del país al 2021 y su interrelación con los modelos EFQM y BSC.

Para el OE 6 se formuló la siguiente pregunta de investigación:

***¿El diseño metodológico del proceso de planificación estratégica es homogéneo en las UP del Ecuador?***

Los resultados de la caracterización del proceso de la PE en cierta manera nos permitieron identificar cuál es el diseño metodológico del proceso en estudio, porque identificamos elementos diferentes y similares. Sin embargo, esto lo contrastamos con las opiniones y conocimiento de los directivos universitarios con respecto a la metodología que usan a través de la encuesta.

Los resultados revelan que el 71% utilizan una metodología existente en el medio para formular el plan. Se realizaron preguntas de la metodología usada en cada fase del proceso de PE. Para la fase de Formulación la autoevaluación, que es un componente muy importante para diagnosticar la situación de la universidad, los resultados permiten concluir que es heterogénea, es decir, todos los directivos la aplican la autoevaluación pero de diversa manera.

Para la fase Ejecución los directivos responden que el 33% lo hace a través del POA el 66% restante lo hace con diferentes y variadas formas. Y la fase de seguimiento el principal resultado es que esta fase es confundida por el mecanismo de seguimiento. Un dato adicional de contraste es que los directivos revelan que es muy importante realizar el seguimiento a: la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia y objetivos tácticos, sin embargo, no hemos podido identificar la forma cómo realizan dicho seguimiento porque no describen

el proceso de seguimiento ni en los planes y en la encuesta mencionan el medio a través del cual hacen el seguimiento.

### **Objetivo Específico 7**

**OE 7** “Analizar el diseño metodológico actual del proceso de planificación estratégica utilizado por las universidades” Para este objetivo se formuló la siguiente presunta de investigación

#### ***¿Qué componentes de las fases de la PE se deben mejorar?***

Los componentes que se deben mejorar se han descrito de acuerdo a cada fase del proceso de PE. En la fase de formulación en el Direccionamiento estratégico, puntualmente se debería definir el propósito porque en el análisis de los planes estratégicos de las 26 universidades sólo una universidad tenía la definición de su propósito, adicionalmente un componente de mejora es el componente *Valores*, el 76,92% cuenta con la declaración de sus valores institucionales, aunque es un porcentaje importante no todas las universidades lo ha declarado además, a través de este componente podemos incluir la propuesta de mejora que va en concordancia de *Cultura de la organización y Liderazgo* que está planteada en el modelo EFQM.

La *autoevaluación* es otro componente de mejora, se ha identificado que es realizada por los directivos encuestados, lo cual deja entrever que no se incluye la participación de los docentes y estudiantes. Se autoevalúan de forma muy variada y en el momento de autoevaluar se considera únicamente indicadores del modelo de evaluación nacional, al ser una autoevaluación de corto alcance y no estructurada por consecuencia se afecta otro componente que es el *FODA* fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, por ende, la priorización del FODA.

En la fase de Ejecución se debe mejorar la *matriz estratégica*, de acuerdo al estudio de los planes se identificó que el uso de la matriz estaba presente en el 53.85% de los planes cuyo contenido es diferente es decir el 42.31% tiene metas, el 26.92% definen responsables, el 11.54% define presupuesto, solo el 7.69% define un cuadro de mando integral.

Y en la fase de seguimiento se debe mejorar el proceso, es decir que sea estructurado, preciso y que entregue resultados estratégicos y operativos.

**OE 8**, “Identificar que componentes de las fases de la planificación se puede realizar mejoras.” En este objetivo se formuló la siguiente pregunta de investigación:

***¿Qué relación existe entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador?***

Para responder a esta pregunta se obtuvieron resultados tanto cualitativos como cuantitativos.

Desde el enfoque Cualitativo se presenta la relación UP-BSC y la relación UP-EFQM.

La relación UP-BSC se presenta en los componentes Visión-Visión; OE Docencia (Estudiantes)-Perspectiva Cliente; OE Investigación y OE Vinculación-Perspectiva Procesos; OE Gestión-Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento; Mapa Estratégico-CMI; Indicador-Indicadores de Desempeño; Matriz estratégica-Iniciativas Estratégicas y, Presupuesto/Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En cuanto a la relación cualitativa UP-EFQM los componentes que se relacionan son: Visión-Definir el propósito, la visión y la estrategia; OE Docencia (estudiantes), OE Vinculación y OE Gestión se relacionan con el componente Implicar a los grupos de interés; Valores-Cultura de la Organización y Liderazgo; FODA y Estrategia se relaciona con Definir el propósito, la visión y la estrategia; Análisis externo o PEST- Definir el propósito, la visión y la estrategia; Matriz



Estratégica-Gestionar el funcionamiento y la transformación; Proceso de seguimiento/Percepción de los grupos de interés y Resultados; Indicador/Rendimiento estratégico y operativo; Autoevaluación-Reder.

Desde el enfoque Cuantitativo se plantearon tres regresiones lineales  $X_1$ ,  $X_2$ , y  $X_1X_2$ .

La relación UP-BSC  $X_1$ , a través de estadísticas de regresión, llegó a una correlación de 3.21% lo que significa que el grado de presencia del modelo BSC en el modelo UP es bajo, esto se debe a la no homogeneidad de los componentes del modelo UP, es decir existe universidades donde el porcentaje de presencia del BSC es del 63%, mientras en otras es del 20%, por consecuencia se presenta una correlación baja.

La relación UP-EFQM  $X_2$  alcanza una correlación más alta con respecto a  $X_1$  decir del 12,35%, sin embargo, no es el más adecuado y la razón sigue siendo la misma, la no homogeneidad del modelo UP, por lo que la presencia del modelo EFQM en el modelo UP tiene un porcentaje máximo de 77% y el más bajo es 40%.

En cuanto a la correlación de  $X_1X_2$ , es decir BSC-EFQM, el coeficiente de correlación mejora alcanzando un 17,13% de relación.

En resumen, los datos analizados tanto cualitativamente como cuantitativamente, permitieron distinguir la relación existente entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP. Según los resultados cuantitativos la relación UP-EFQM tiene mayor influencia que la relación UP-BSC, pero la conclusión más significativa y de sustento para este trabajo es que los dos modelos BSC-EFQM integrados alcanzan una mejor influencia en el modelo UP.

### **Conclusión Objetivos OE6, OE7, OE8**

El diseño metodológico que usan las universidades particulares para planificar es basado en una metodología existente, sin embargo se encontró que el diseño que actualmente usan no es homogéneo, es decir, el uso de los componentes es facultativo, sobre todo en las fases de ejecución y seguimiento. A lo largo del trabajo se han identificado componentes de mejora desde las distintas fuentes de análisis para finalmente concluir que mejorar 9 componentes trascendentales y todo el proceso de seguimiento proporcionaría una mejora sustancial a toda la metodología de planificar en su conjunto. Se ha demostrado cualitativamente y cuantitativamente la relación existente entre los componentes del Modelo EFQM y BSC con el modelo actual de las UP del Ecuador.

El **Objetivo General**, es decir lo que se pretende generar o alcanzar con todo este trabajo de tesis, es *“Desarrollar una propuesta teórica y metodológica en base a modelos reconocidos internacionalmente, para ser aplicada en el proceso de planificación de las universidades particulares de Ecuador que permita mejorar su gestión y resultados”*.

Para el objetivo general se formuló una pregunta de investigación *¿Es necesario diseñar una metodología basada en formulación, ejecución y seguimiento para una determinación más efectiva del proceso de la planificación estratégica universitaria en el Ecuador, incorporando elementos de EFQM y BSC?*

A continuación, los resultados alcanzados.

Como resultado de un análisis comparativo entre los dos modelos, se llegó a concluir que BSC y EFQM son herramientas de gestión, cuyos principios u origen son similares, aunque toman diferentes rutas para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se relacionan en los beneficios que cada una de estas herramientas otorgan a la organización, es decir una estructura de gestión ordenada, oportuna

(inmediata), enfocada en las áreas centrales e impulsan el bienestar para el futuro de las instituciones.

Se ha encontrado relación teórica entre sus componentes de los modelos BSC-EFQM como: Visión-Propósito, visión estrategia; Cultura de la organización y liderazgo- Perspectiva aprendizaje crecimiento; Gestionar el funcionamiento y la transformación- Perspectiva aprendizaje crecimiento; Implicar a los grupos de interés- Perspectiva aprendizaje crecimiento; Implicar a los grupos de interés- Perspectiva Cliente; Crear valor sostenible- Perspectiva de proceso interno; Rendimiento estratégico y Operativo- Indicadores o medidores de desempeño; Rendimiento estratégico y operativo- Perspectiva Financiera; Rendimiento estratégico y Operativo- Mapa estratégico.

Este grupo de componentes relacionados permiten verificar la posibilidad de generar la propuesta de sinergia de los modelos estudiados para mejorar la metodología del proceso de planificación estratégica.

La propuesta del diseño metodológico consta de 9 pasos distribuidos en las tres fases de proceso de PE. En cada fase se ha identificado el componente mejorado y el modelo al que pertenece sea BSC o EFQM estos son: 1. Direccionamiento estratégico (Visión, Misión, Principios), 2. Definición del Propósito, 3. Definición del Valores / Cultura Organizacional, 4. Formulación de la matriz FODA y FODA priorizado, 5. Definición BSC o CMI, 6. Definición de Matriz estratégica, 7. gestionar el funcionamiento y la transformación, 8. Proceso de seguimiento y 9. Resultados.

De esta forma se puede concluir que ha sido factible diseñar una propuesta metodológica basada en formulación, ejecución y seguimiento, incorporando elementos de modelos. Esta propuesta con elementos amplios y nuevos pero flexibles y adaptables a la gestión universitaria consideramos que puede ser provechosa.

Esta sinergia propende a disponer de una planificación con propósito, colectivamente formulada, ejecutada y con resultados desde y para los grupos de interés,

con un cuadro de mando que administrado y monitoreado transforme la información facilitando la inmediata toma de decisiones. Permite la prospección y actualización de los procesos claves de la universidad convirtiendo a la planificación estratégica en una herramienta dinámica, que genera cultura de planificación y liderazgo y por supuesto todo ello empujaría la mejora continua de las Universidades Particulares del Ecuador.

Los resultados de la implementación de la propuesta se enmarcan en una relación directa, es decir a mejor calidad del proceso de planificación estratégica mejor calidad de la gestión de los procesos académicos administrativos, lo que genera un impacto positivo en las Universidades Particulares y, por ende, en la sociedad.

### Referencias

- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la gestión universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112. doi:
- Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. (2015).
- Algás, S. (2016). Análisis de las relaciones entre las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral (CMI) en las universidades españolas mediante un moldeado con ecuaciones estructurales (tesis).
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista estudio del desarrollo social: Cuba y América Latina*, 1-16. Recuperado el 11 de febrero de 2021
- Almuiñas-Rivero, J., & Galarza-López, J. (2012). El proceso de la Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. *Revista GUAL*, 72-97.
- Alvarez, L., Mendoza, M., & Mera, E. (2007). Estudio comparativo de los modelos de autoevaluación CONEA y EFQM: SU aplicación en la ESPOL (tesis). Ecuador.
- Baltar, F., & Gentile, N. (2012). <http://nulan.mdp.edu.ar/>. Recuperado el diciembre de 2020, de <http://nulan.mdp.edu.ar/2009/1/2009.pdf>
- Barra, A., & Gómez, N. (2015). Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto a su dirección estratégica. *Actualidades investigativas en Educación*, 15(2), 1-20. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/aie.v15i2.18949>
- Cáceres, J., & Gonzalez, M. J. (2005). Hacia una gestión Estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, 55-72.
- CACES. (Junio de 2019). MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS. Quito.
- Calvo de Mora, A., & García-Legaz, f. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones

- universitarias; un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 41-58.
- Cancino C, V. &. (2014). Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado? *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41-60. Recuperado el 2022
- Casero, D., Rodríguez-Monroy, & Evangelista, C. (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)*, 1-9.
- CEAACES. (2013). <https://es.slideshare.net>. Recuperado el 2020
- CEAACES. (2013). Modelo de Evaluación.
- CEAACES. (2014). DOCUMENTO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE MEJORA Y PLANES DE FORTALECIMIENTO.
- CEAACES. (2018). Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas. Quito, Ecuador. Recuperado el 2 de septiembre de 2018
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna Diversidad* (Octava ed.). Bogotá DC: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- CONEA. (nov de 2009). Modelo de Evaluación del Desempeño. 66. Quito.
- Duke, U. (1994). *Shaping Our Future*.
- EFQM. (2013). *EFQM.ORG*.
- EFQM. (2020). *efqm.org*.
- Espinoza, R. (2009). El Fayolismo y la organización Contemporanea. *Visión Gerencial*, 55. Recuperado el 2020, de h
- Ezequiel, A.-E. (1991). *Introducción a la Planificación*. Ediciones SIGLO XXI.
- Fabregues, S., & Escalante, E. (14 de abril de 2020). Una introducción a la investigación a los métodos mixtos [webinar]. 7. Recuperado el 2020
- Fernandez, L. (2014). Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la universidad nacional mayor de San Marcos de ingeniería, UNI, UNA la Molina (Tesis Doctoral). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Fernandez, N., & Perez, C. (2017). DEBATES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACION SUPERIOR LATINOAMERICANA DEL FUTURO. HACIA UNA NUEVA REFORMA UNIVERSITARIA. *Integración y Conocimiento*, 2(7), 29-51. Recuperado el 16 de feb de 2021
- Forni, P., & De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 159-189.
- Forni, P., & Pablo, D. G. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Friese, S. (s.f.). <https://atlasti.com/>.
- Fuentes, P. (1986). Hacia un concepto de la planificación de la educación. *Anales de Pedagogía*(4), 89-102.
- García, T., Del Río, R., & Rodríguez, V. (2014). BALANCED SCORECARD Y EFICIENCIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN LA UNIVERSIDAD. , 1-39.
- González-López, J., tafur-Osorio, M., Martínez-Leal, D., Lópe-Garay, H., & Lopera-Molano, D. (2020). Los retos de la Planificación universitaria en el marco de la crisis del presente: una revisión alternativa. *Revista Ineracional de Sistemas*, 62-72.
- González-Millán, J. (2020). *Manual Práctico de Dirección estratégica*. Díaz de Santos. Recuperado el Noviembre de 2021.
- Guzmán, G. (2018). *Psicología y mente*. Recuperado el 2020.
- Henriquez, L., & Henriquez, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Espacios*, 22.
- Hernández, N., Ordoñez, R., & W.P., A. (2016). Universidad y Planificación Estratégica en el Ecuador. *Didáctica y Educación*, VII(2), 171-180.
- Hernández-Sampieri, Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, C., Schilling, M. A., & Gareth, J. (2019). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico: CENGAGE.
- INEC. (2018).

- Inomata, T. (2012). *www.unjju.org*. Recuperado el 2021.
- Jaya, A., Paola, A., & Caveda, D. (24 de abril de 2017). Visión Estratégica sobre la gestión de las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Ecociencia*, 135-148. Obtenido de
- Jimenez, J. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en*, 169-182. Recuperado el 2021
- Jimenez, W. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Fondo de cultura económico.
- Julierme, J., & Jung, C. (2014). Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas . *COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS*, 11(1).
- Kaplan, D., & Norton, R. S. (2011). *Balanced Scorecard técnica de gestión y planificación*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Octubre de 1993). <https://hbr.org/>. Recuperado el 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). <https://hbr.org/>. Recuperado el 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard*. United States of America.
- Kaplan, R., & Norton, D. (septiembre de 2000). en línea. Recuperado el 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral*. (G. 2. S.A, Ed.) Barcelona. Recuperado el nov de 2020
- Leonidas Pacheco, R. P. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Pacarina del Sur*.
- Lexico. (versión en línea, definición 3).
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (12 de Octubre de 2010).
- LOES. (14 de mayo de 1982). LEY DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS DEL ECUADOR.
- LOES. (15 de 5 de 2000). LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Ecuador.
- López, A. (julio de 2010). *core.ac.uk*. Recuperado el 2021.



- López, M. C. (2007). El espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *EDT Educacion Temática Digital*, 9, 51. Recuperado el 06 de 11 de 2020,
- Macias, W., & Patiño, M. (2011).
- Mendizábal, N. (2018). La osadía en la investigación: el uso de los Métodos Mixtos en las Ciencias Sociales. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 7. Recuperado el 2020
- Mintzberg, H., James, Q., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Münch, L. (2011). *Planificación Estratégica El Rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 105-126.
- Naranjo, G. (2016). Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador. (*Tesis doctoral*). UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid.
- Naspud, K., Suárez, A., Navarrete, J., Armas, J., & Toapanta, B. (2020). La planificación Estratégica en la gestión de las universidades hispanohablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años . 2, 905-920.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en instituciones no lucrativas*. Narcea S.A. Recuperado el 29 de enero de 2021.
- ONU. (2018). <https://repositorio.cepal.org/>. Santiago: LC/G.2681-P/Rev.3. Recuperado el 2022
- Ordóñez, M. (2017). La autoevaluación de instituciones de Educación Superior utilizando el modelo EFQM: un estudio de la Universidad Católica de Cuenca, extensión cañar. *Yachana Revista Científica*, 6(1), 47-59.
- Ordóñez, M. (2017). La Autoevaluación de Instituciones de Educación Superior utilizando el modelo EFQM: Un estudio en la Universidad Católica de Cuenca Extensión Cañar. *Yachana*, 6(1), 47-59.
- Peralta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al . *Visionario Digital*, 3(22), 120-144.

- Peribañez, A. (2010). La experiencia Española.
- Porporato, M., & García, N. (2008). *Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica*.
- Porter, M. (diciembre de 2011). *Harvard Business Review*. Obtenido de hbrl.com:
- Pulgarin, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio libre*, 10(16), 89-114. RAE. (23 Ed versión en línea). *dle.rae.es*. Recuperado el 02 de febrero de 2022.
- RegistroOficial. (20 de octubre de 2008). *registroficial.gob.ec*.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la. *Revista Cubana Educación Superior*, 85-95.
- Rodríguez-Ponce, E. (2018). La dirección y gestión en las instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe. En P. H. Guajardo, *El papel estratégico de la Educación Superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe* (págs. 104-114). Cordoba. Recuperado el 18
- Romero, P. (2017). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Tesis doctoral*, 169. Lima, Perú.
- Rozancio, G. (22 de mayo de 2020). *Pensemos*. Recuperado el 01 de febrero de 2021.
- Sainz, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Salazar, R. (2014). Sistema educativo ecuatoriano: Una revisión histórica hasta nuestros días. doi:10.13140/RG.2.1.4401.7047
- Saldivia, Z. (2009). LA ANTIGUA TAREA DE ORDENAR Y CLASIFICAR A LAS CIENCIAS. *Universum. Revista de Humanidades y*, 1(24), 206-216.
- Samoilovich, D. (2008). Senderos de Innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina. En A. D. Ana Lucía Gazzola, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (págs. 319-379). Bogota: Panamericana formas e impresos. Recuperado el 2021
- Sedivy, P., & Barret, P. (2021). Cambiando el libro de tácticas Marketing ágil para un mundo cada vez más digitalizado. *Deloitte Insights*, 17-23.
- Solé, F. (2004). En P. Tobarra, *Planificación estratégica y mejora de la calidad en las Universidades* (pág. 14). Murcia: Ligia Comunicación y Tecnología, SL.

- Soler-González, R., Oñate-Andino, M., & Andrade-Merino, R. (2015). Modelo de gestión de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. *Ciencia UNEMI*, 8(13), 16-28.
- Telescopi. (2011). *telescopi.espol.edu.ec*.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- TICSE, E., & BARREDA, H. (2009). METODO INTEGRADO PARA LA GESTION DE UNIVERSIDADES BASADO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y EL MODELO EUROPEO DE CALIDAD (EFQM): CASO U.C.S.M . *IX Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*.
- Torcat, M. (s.f.). *gestiopolis.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de *gestiopolis.com*.
- Tzu, S. (s.f.). *Free Editorial*. Recuperado el 2021.
- UG. (2018). Informe de rendición de cuentas.
- UNESCO. (2013). Recuperado el 2020,
- Vilca, R. (2017). *Modelo de gestión estratégico basado en BSC para mejorar la gestión competitiva de Fcltad CC Empresariales Universidad privada Huancayo Franklin Roosevelt [Tesis Maestría Univesida N Centro Perú, Repositorio Institucional UNCP]*. Huancayo. Recuperado el marzo de 2021
- Vinueza, J. (2013). Direccionamiento Estratégico de las IES en el Ecuador. *Ciencia Unemi*, 42-50.
- Westreicher, G. (25 de Agosto de 2020). *Planificación*. *Economipedia.com*.

## ANEXO1 Medios técnicos usados para la revisión bibliográfica

La literatura científica revisada fue buscada, descargada y almacenada en la plataforma Mendeley y en el almacenamiento local del computador. A través de Mendeley y del gestor bibliográfico Google académico se realizó la búsqueda de artículos a partir de palabras clave como: Planificación Estratégica, Universidad, Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Cuba; Modelo EFQM, BSC o CMI, dentro de un periodo de tiempo del 2012 hasta 2020. La tabla a continuación detallada contiene el número total de bibliografía usada para la tesis.

### *Total de bibliografía usada para la tesis y para el presente*

| Tipo de documento               | Total tesis | Total, bibliografía usada para estado del arte |
|---------------------------------|-------------|--|
| Artículos (Google académico)    | 52          | 21   |
| Artículos (Biblioteca Mendeley) | 20          |  |
| Libros                          | 18          |  |
| Capítulos de libro              | 2           | 3  |
| Documentos                      | 10          | 3  |
| Tesis                           | 12          | 3  |
| Planes Estratégicos             | 30          |  |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>160</b>  | <b>30</b>                                      |

**Fuente:** Elaboración propia

Toda esta documentación ha sido revisada de acuerdo a su disponibilidad física y/o de documentos publicados en sitios web oficiales.

## ANEXO 2. Encuesta sobre la Planificación Estratégica de las universidades particulares del Ecuador