



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.*  
*José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*  
 RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: VII**

**Número: Edición Especial**

**Artículo no.:4**

**Período: Febrero, 2020.**

**TÍTULO:** Dirección estratégica en la educación superior ecuatoriana: aproximación a los factores que favorecen y dificultan su aplicación.

**AUTOR:**

1. Ph.D. Jorge Juan Domínguez Menéndez.

**RESUMEN:** La dirección estratégica constituye una herramienta que permite a las organizaciones ser más eficientes, eficaces y efectivas en el cumplimiento de su misión y visión a partir de tener en cuenta el contexto tanto interno como externo. Su aplicación parte de un enfoque holístico y participativo por parte de todos los integrantes de la institución. Su aplicación permite desarrollar en las personas un pensamiento estratégico, dando espacio a una actitud de cambio que posibilite dar respuesta a la problemática existente. La dirección estratégica coadyuva al logro de la excelencia académica, la calidad de sus procesos tanto sustantivos como de apoyo y crea un clima de planificación y proyección en función del perfeccionamiento continuo de las instituciones de educación superior.

**PALABRAS CLAVES:** dirección estratégica, educación superior, gestión universitaria.

**TITLE:** Strategic direction in Ecuadorian higher education: approach to the factors that favour and hinder its implementation.

**AUTHOR:**

1. PhD. Jorge Juan Domínguez Menéndez.

**ABSTRACT:** Strategic management is a tool that allows organizations to be more efficient, effective and efficient in fulfilling their mission and vision by taking into account both the internal and external context. Its application is based on a holistic and participatory approach by all members of the institution. Its application allows people to develop strategic thinking, giving space to an attitude of change that makes it possible to respond to existing problems. The strategic direction of higher education contributes to the achievement of academic excellence, the quality of its processes both substantive and support and creates a climate of planning and projection in terms of continuous improvement of higher education institutions.

**KEY WORDS:** strategic address, higher education, university administration.

## **INTRODUCCIÓN.**

La ponencia es resultado de un proyecto de investigación desarrollado por el autor como integrante de la Red en Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), con el objetivo de determinar los factores que favorecen y dificultan la aplicación de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior (IES) ecuatorianas para determinar las acciones a realizar para una mayor presencia y efectos positivos de esta herramienta de gestión en la educación superior del país.

La educación superior en América Latina, el Caribe, y en específico en el Ecuador, no está exenta de los efectos que la compleja situación económica y social existente implica para su funcionamiento y desarrollo. Lo anterior, obliga a las instituciones de educación superior (IES) a ser cada vez más eficientes y eficaces en la utilización del financiamiento, los recursos materiales con que cuenta y en especial del factor humano, en quien recae el logro de una gestión que garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos previstos.

Por otra parte, “EL contexto actual del mundo está signado por un vertiginoso desarrollo, y a la vez, caducidad de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación, lo cual incide en la educación superior, a lo que se le agrega una cada vez mayor exigencia de la sociedad sobre los resultados de las instituciones de educación superior (IES) y en el uso y destino del financiamiento” (Domínguez, 2016, pág.25); todo lo cual demanda de la utilización de una herramienta de gestión que permita enfrentar los desafíos.

Ante esta coyuntura, “...una de las vías que tienen las IES para ser más eficientes, eficaces y efectivas en su gestión, y a la vez cumplimentar su responsabilidad social, es a través de la aplicación de la dirección estratégica (DE), la que surge como la filosofía de gestión que resume e integra, electivamente, elementos de las diferentes Escuelas de Dirección, y que pretende, a partir de un enfoque integrador, dar respuesta a los cambios constantes del entorno y también a las exigencias actuales que tiene la gestión institucional y de los procesos en las IES” (Domínguez, 2016, pág.25). A pesar de que se ha venido utilizando en la mayoría de las universidades ecuatorianas, no se ha logrado que ésta se aplique en toda su dimensión, lo cual no permite que se logren los resultados esperados, lo cual demanda determinar cuáles son los factores que facilitan y los que dificultan su aplicación en las instituciones de educación superior del Ecuador.

## **DESARROLLO.**

### **Métodos.**

La investigación se abordó desde un enfoque dialéctico, aceptando los elementos contradictorios que están presentes, lo multicasual y multidimensional del problema, aspectos que demandan una mente abierta para su comprensión y abordaje lo que implica tener como paradigma el carácter cualitativo de los análisis.

El autor tuvo en cuenta los criterios de 67 docentes y directivos de trece instituciones de educación superior ecuatoriana, las que constituyeron marco referencial para la realización de la investigación. Así como de 7 funcionarios del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior (CACES) del Ecuador.

El método utilizado se basó, fundamentalmente, en un análisis cualitativo, así como sustentándose en la estructuración descriptiva. La técnica utilizada fue la realización de encuestas a directivos, docentes y funcionarios del CACES.

Las tareas fundamentales desarrolladas durante la investigación, fueron las siguientes:

1. Análisis de la literatura especializada sobre la aplicación de la dirección estratégica en la educación superior para conformar un marco teórico general sobre dicha herramienta de gestión.
2. Estudio diagnóstico mediante encuesta de la aplicación de la dirección estratégica en un grupo de IES ecuatorianas y de criterios de funcionarios del Consejo de Aseguramiento a la Calidad de la Educación Superior (CACES) del Ecuador.
3. Identificar los factores que favorecen y dificultan la aplicación de la dirección estratégica en la IES ecuatorianas y posibles acciones para lograr una mejor aplicación de dicha herramienta de dirección.

Los métodos teóricos generales utilizados en la investigación fueron el análisis lógico-histórico, la inducción y la deducción, el análisis y la síntesis. En cuanto a los métodos empíricos empleamos el enfoque de sistemas, el análisis documental y monográfico, y encuestas, aplicando distintos estadígrafos para la recogida, análisis e interpretación de la información. A lo anterior habría que agregar la experiencia acumulada por el autor en materia de dirección estratégica en las IES.

El autor considera, que como investigación científica realizada, el tema es de vital importancia para las IES ecuatorianas y, en general, para el resto de las instituciones de educación superior de la Región

y su tratamiento tiene una significación de orden práctico, al adentrarse en la fundamentación de los factores que favorecen y dificultan la aplicación de la dirección estratégica en las IES.

## **Resultados.**

### ***La aplicación internacional de la dirección estratégica en la educación superior.***

La dirección estratégica (DE) si bien surgió en la década de los 60, no es hasta la década de los 90 en que las universidades comienzan, muy modestamente, a incursionar, al respecto se considera por algunos autores que al principio hubo mucho rechazo por parte de las instituciones de educación superior (IES) “Es igualmente importante resaltar que el camino se encuentra en construcción; el surgimiento de estos conceptos, muy vinculados al mundo empresarial, fue combatido inicialmente por dichas instituciones. Debatir y recrear los elementos estratégicos potenciará el futuro de las mismas, incluyendo el uso de herramientas que, en sus orígenes, fueron del mundo empresarial (Martínez y Schulman, 2014).

Para Castro (2015), “La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio”.

Por su parte, para otros (Colectivo de autores, 2019), “La dirección estratégica tiene que ver con la identificación y descripción de las estrategias empresariales. Estas son llevadas por los gerentes para lograr un mejor desempeño y una ventaja competitiva para su organización. También se puede definir como el conjunto de decisiones y actos que un gerente realiza. Quien decide el resultado del desempeño de la empresa. Para ello, debe tener un profundo conocimiento y análisis del entorno organizativo general y competitivo para tomar decisiones”.

En la actualidad, hay una alta valoración sobre los resultados que logran las organizaciones que aplican la DE, llegándose a plantear que para el caso de las instituciones educativas, “La falta de una Dirección Estratégica impide la gestión de actividades administrativas y curriculares orientadas a los actores educativos, a la toma de decisiones colectivas y al crecimiento institucional; además de ayudar en la consecución de objetivos claros, precisos, entendibles y comunes a alcanzar” (Yong et al, 2017, pág. 14).

Si bien, en la actualidad, se ha logrado integrar la DE en la gestión de la educación superior, no es menos cierto que las razones antes apuntadas aún prevalecen en la mentalidad de algunos académicos; la existencia de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) que integra a más de 50 IES, es un ejemplo de cómo esta herramienta tiene una alta valoración por su importancia para el logro de la misión, la pertinencia y la calidad.

La dirección estratégica constituye un proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una relación proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (...) Tiene como objetivo fundamental, el formular una estrategia y ponerla en práctica, así como favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas de las instituciones de educación superior (Domínguez, 2016, pág.26).

Aunque no es menos cierto que “...en la actualidad todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, de pequeño, mediano o gran tamaño cuentan con planes estratégicos que les permitan orientarse a la consecución de sus objetivos y metas con la finalidad de que se optimicen recursos y se dé cumplimiento a lo establecido, ya sea en los planes operativos o en los objetivos planteados” (Silva; Macías y Santa María, 2017); sin embargo, no todas las organizaciones logran que dichos

planes estratégicos, y por extensión, la dirección estratégica, tengan un impacto positivo en los objetivos a alcanzar en el corto y largo plazo, y mucho menos, hacer la diferencia.

Para que la DE tenga los resultados necesarios es imprescindible que esta tenga en su elaboración la calidad requerida "...los procesos estratégicos serán de calidad en la misma medida en que se cumplan los resultados previstos y respondan adecuadamente a las demandas del entorno que le dieron sustento; por lo tanto, la evaluación debe percibirse como una vía de mejora continua de la gestión en las IES, donde se hace énfasis no sólo en los aspectos vinculados con su planificación, organización, implementación y control, sino también en las relaciones con el entorno. Promueve además la reflexión y la creatividad de los implicados y conlleva también beneficios para toda la comunidad universitaria" (Abesada y Almuiñas, 2016, pág.30).

Una precedencia que dificulta la implementación de la DE, es la falta de una cultura de la planificación en las IES. En este mismo sentido, Martínez y Schulman (2014) expresan: "En la educación superior, los sostenidos y sensibles avances en la materia que incluyen el uso de la planificación formal en las universidades, es una preocupación creciente por investigar; por lo tanto, se configura como una temática creciente en la construcción de redes, que explican un rumbo innegable en la implementación de herramientas estratégicas en el pensar y repensar el progreso de las IES"; por lo que se hace necesario desarrollar dicha cultura como elemento sustancial en la estrategia que se elabore y darle prioridad.

Dos elementos claves a tener también en cuenta en la estrategia de implementación de la DE en las IES son señalados por Abesada y Almuiñas (2016, pág.31) "Su contenido depende de la situación institucional concreta y del contexto externo, que varían con el tiempo. Mediante la implementación se trata de garantizar que la estrategia se convierta en acciones para lograr los objetivos estratégicos y la visión, y que se cumpla la misión. Pudiera pensarse que implementar la estrategia es convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados, y finalmente hacer que la estrategia "funcione".

Pero esto no resulta simple, ya que la implementación abarca aspectos de carácter tecnológico, humano y otros vinculados a las condiciones particulares de cada IES”.

La implementación de la dirección estratégica, demanda de mucha atención por parte de los directivos a todos los niveles de las IES, porque “...incluso con una estrategia bien diseñada, un error muy común a este respecto es no realizar una buena implantación.” (Blasi, 2015); pero también para que tenga los resultados esperados es necesario garantizar la participación activa de toda la comunidad universitaria, el no lograrlo se constituye en una dificultad para su aplicación.

Es necesario insistir en la necesidad de garantizar una amplia y activa participación de todos los estamentos universitarios dado que un “...alto porcentaje de fracasos se origina por la dificultad que representa involucrar a toda la organización en el proceso de implementación. La estrategia tiene que ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la organización, tiene que ser comprendida por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Es necesario que la misión, los objetivos de la organización y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todos los trabajadores, y lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el efecto o incidencia de su trabajo sobre dichos aspectos” (Casate, 2007).

Lo anterior recalca la necesidad de una capacitación inicial de toda la comunidad universitaria, con diferentes niveles de profundidad y su sistematización en función de las dificultades teórico-metodológicas que se presenten; también es vital para lograr el éxito en su aplicación.

Luego de la implementación, se presentan otras dificultades en el proceso de aplicación de la DE. Al respecto José Luis Almuiñas y Judith Galarza (2012, pág. 60) señalan algunos problemas que pueden afectar la calidad de los procesos estratégicos universitarios, los cuales refuerzan además la necesidad de evaluar su gestión; entre estos se encuentran:



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

La dirección estratégica le da gran importancia al análisis del entorno y el tenerlo presente en cada una de las acciones que se programen. Se considera que la evaluación de la gestión de los procesos que integran la DE debe ser concebida como un sistema abierto, que tiene como punto de partida las relaciones con el contexto externo. Una adecuada valoración del entorno, la consideración de las políticas nacionales e institucionales en torno a la educación superior, y en particular, a la evaluación institucional permitiría diseñar e implementar este proceso evaluativo, y por tanto, mejorar su calidad. El tema de tener en cuenta la importancia del entorno y la concreción de lo que lo abarca, es decisivo para que la dirección estratégica tenga el impacto necesario en las IES, ello implica determinar “Todos aquellos elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tiene el potencial de afectarla total o parcial” (Daft, 2007).

Ese potencial de afectación que tiene el entorno con las organizaciones se manifiesta en oportunidades y amenazas, por ello, “...es importante dentro de la dirección estratégica que las amenazas se conviertan en oportunidades, el cual permita generar un ambiente de estabilidad y progreso (Flores, 2012). De lo que se trata es aprovechar las oportunidades para avanzar y mejorar los resultados y la imagen de las IES y de reaccionar ante las amenazas buscando las alternativas que no solo protejan

de sus efectos, sino también propugnen la forma de convertirla en oportunidad de cambiar hacia posiciones más ventajosas en relación al entorno.

Es indudable que la atención que le den las autoridades a una actividad marca lo que es importante en una organización, de ahí la importancia de que estas no solo estén involucradas en todos los procesos de la dirección estratégica, sino que se conviertan en los líderes de esta, dado que “El liderazgo del *CEO* o director general es el elemento definitorio. Este es el factor movilizador. Una empresa es, al final, la sombra alargada de su CEO, lo cual significa que el ritmo, el estilo y la intensidad de las iniciativas y acciones dependen de él. Por eso, su liderazgo es el que impulsa a la organización y la conduce por el camino elegido” (Gómez, 2016).

Un aspecto que no siempre se tiene presente a la hora de aplicar la dirección estratégica es el referido a la revisión, adecuación y creación de las políticas que garantizaran su instrumentación y desarrollo; son importantes porque “Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; establecen los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. En el modelo este paso persigue el objetivo de lograr la coherencia e integración necesaria en la ejecución y control de los aspectos estratégicos de la organización, para ello se tiene en cuenta los siguientes pasos” (Ronda, 2004).

En función del papel que jueguen los directivos en la conducción de la DE, estará una parte importante de sus resultados, dado que: “El éxito acompaña a quienes dirigen estratégicamente su carrera de manera más efectiva, generalmente combinando los elementos estratégicos señalados: conocen el entorno en el que actúan, aprenden rápidamente las claves para avanzar en él; se conocen bien a sí mismos, saben cuáles son sus recursos, sus puntos fuertes y sus debilidades...” (Ruiz, 2015). De lo anterior, se desprende, que los máximos directivos deben contar con la preparación necesaria y desarrollar un pensamiento estratégico que le permita dirigir aplicando la DE.

Dados los cambios que se producen en el contexto, tanto internos como externos, es imprescindible dar seguimiento a las acciones que se hayan planificado y las que están en ejecución; de ahí que “La fase de control es un mecanismo que permite saber, en función de la información presentada, si los avances del plan están de acuerdo con los objetivos. Esto es un proceso de evaluación del desempeño en relación a una dirección establecida como estratégica” (Cruz y Jiménez, 2013).

En la educación superior, un aspecto que atenta contra la aplicación de la DE es la escasa presencia en eventos de ponencias sobre la dirección estratégica y, de igual manera, la reducida producción científica de las IES sobre su aplicación en la educación superior, tanto a nivel internacional, pero sobre todo en América Latina y el Caribe, lo cual incide desfavorablemente en la aplicación de esta herramienta: “Uno de los problemas que hoy más afecta la calidad de la DE en las IES está relacionado con errores en la gestión de sus procesos. El poco desarrollo de investigaciones sobre la DE y la insuficiente experiencia acumulada en la aplicación de este enfoque de gestión en las IES justifican la necesidad de la búsqueda de referentes teóricos-metodológicos que fundamenten un modelo y una metodología para la implementación de su evaluación” (Abesada y Almuñías 2016, pág.35).

En el caso del Ecuador, la dirección estratégica constituye una exigencia de los órganos rectores de la educación superior ecuatoriana, sin embargo, en la mayoría de los casos esta se limita a expresarse en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), documento de poco uso por los directivos y mucho menos por los académicos y el Plan Operativo Anual (POA), pero por otro lado, son documentos que no constituyen un uso cotidiano en la práctica tanto de los docentes como de los propios administrativos y directivos de las IES, por lo que no tienen la presencia requerida.

Un aspecto importante de las IES ecuatorianas es la atención que se le da a la gestión administrativa, que si bien es una función de apoyo a todos los procesos universitarios, es vital para el logro de los procesos sustantivos con calidad y eficiencia. La administración está referida a las actividades de

planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva; el manejo económico-financiero y la evaluación-acreditación institucionales, orientadas al eficiente funcionamiento universitario y; la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad.

### **Diagnóstico de sobre la aplicación de la dirección estratégica en las IES ecuatorianas.**

Si bien la mayoría de docentes, directivos académicos y funcionarios del CACES afirmaron tener conocimiento sobre la DE, sus respuestas demostraban lo contrario, en mayor medida por parte de los docentes y funcionarios del CACES. Por otra parte, mayoritariamente se le asocia fundamentalmente con el PEDI y no se utiliza como una herramienta para llevar a cabo toda la gestión de las IES, aunque se enfatiza en su papel en el cumplimiento de la misión y la visión.

Tanto los docentes como los directivos académicos y funcionarios del CACES identificaron la dirección estratégica en función de las IES, como una herramienta de gestión, vinculándola de forma enfática con el PEDI y el POA, así como facilitadora de la planificación y elemento que posibilita el posicionamiento de las IES. Su relación con el entorno solo fue señalada por los funcionarios del CACES, mientras que los docentes hicieron alusión a su papel en la identificación de escenarios. Por su parte, los directivos le dieron gran importancia en la gestión y cumplimiento de las normativas. En general, las respuestas refuerzan la idea del poco dominio que se tiene sobre el tema.

En las encuestas quedó demostrado que el PEDI, si bien constituye en la práctica un instrumento de trabajo para el logro de objetivo a largo plazo, su lectura y adecuación ante los cambios del contexto no se realiza con sistematicidad. Es básicamente la guía para la elaboración del POA, momento en que realmente se utiliza por los directivos encargados de dicha actividad. En general, las diversas aristas de la dirección estratégica se limitan, en la mayoría de las IES, al PEDI y por carácter transitivo al POA.

En cuanto a la función del PEDI, en general los encuestados dieron respuestas acertadas, señalándolo como una guía para cumplir los objetivos y enfocar el POA al logro de estos, cuál es la estrategia de desarrollo para planificar logros a alcanzar a largo plazo, y establece lineamientos para cinco años y garantizar con ello el desarrollo de las IES.

La inmensa mayoría de los encuestados consideraron, que de ambos documentos de planificación, el POA es el más utilizado e igualmente expresaron que es el que más contribuye al cumplimiento de sus funciones

Es evidente, que existe poca formación y habilidades para la planificación a largo plazo, lo que da lugar a que sea el POA y no el PEDI el documento más utilizado y considerado por la comunidad universitaria como el más necesario en cuanto al cumplimiento de las funciones.

Como factores que favorecen el desarrollo y aplicación de la dirección estratégica, los encuestados le dieron una mayor importancia a la participación activa de todos; el conocimiento sobre esta herramienta de gestión; el compromiso con la DE; el liderazgo de los jefes a los distintos niveles en su cumplimiento y la atención que se le dé por parte de las autoridades universitarias; así como la existencia de una cultura de la planificación. Mención aparte es que tanto los directivos académicos como los docentes le asignaron un alto puntaje a la internacionalización de la educación superior.

Como factores adversos que dificulta la aplicación y desarrollo de la DE, se identifican los vinculados con el poco dominio que se tiene de ella por parte de toda la comunidad universitaria y su importancia y valor como herramienta de la gestión universitaria, circunscribiéndose en la mayoría de los casos a la elaboración del PEDI. Se reitera la ausencia de liderazgo en su ejecución por parte de las autoridades universitarias, la poca participación de los docentes y la ausencia de un seguimiento sistemático de su aplicación.

El 90% de los encuestados valoraron como importante la DE en cuanto al desempeño profesional, el 74% en el caso de la investigación y un 81% consideró que contribuye al prestigio personal. Los docentes y los directivos académicos fueron los que más valoraron la investigación.

Los docentes encuestados valoraron como deficiente la calidad de la formación y capacitación en DE, mientras que los directivos académicos y los funcionarios del CACES dieron una valoración más favorable. En cuanto a la producción científica, se valora como poca en general, aunque los directivos le dan una mejor valoración.

En las entrevistas sostenidas con especialistas en administración y en específico en DE en las IES ecuatorianas incluidas en la muestra, se pudo constatar que son pocos los proyectos de investigación y también escasa la producción científica sobre la DE en las IES ecuatorianas. Así como su aplicación está poco relacionada con la consecución de la misión y la visión de estas.

### **Discusión.**

Como resultado del proceso investigativo desarrollado por el autor, se pudo identificar según los criterios dados por los docentes, directivos académicos y funcionarios del CACES que los principales problemas y dificultades que presenta la aplicación de la dirección estratégica en las IES ecuatorianas son las que a continuación se relacionan.

### **Factores que favorecen la aplicación de la DE en las IES ecuatorianas.**

- El principal factor que favorece el desarrollo de la dirección estratégica en las IES ecuatorianas, lo constituye el apoyo de los órganos rectores de la educación superior y el gobierno de Ecuador, lo cual está asociado al establecimiento del PEDI y del POA, mecanismos que en cierta medida aplican los preceptos de la DE.

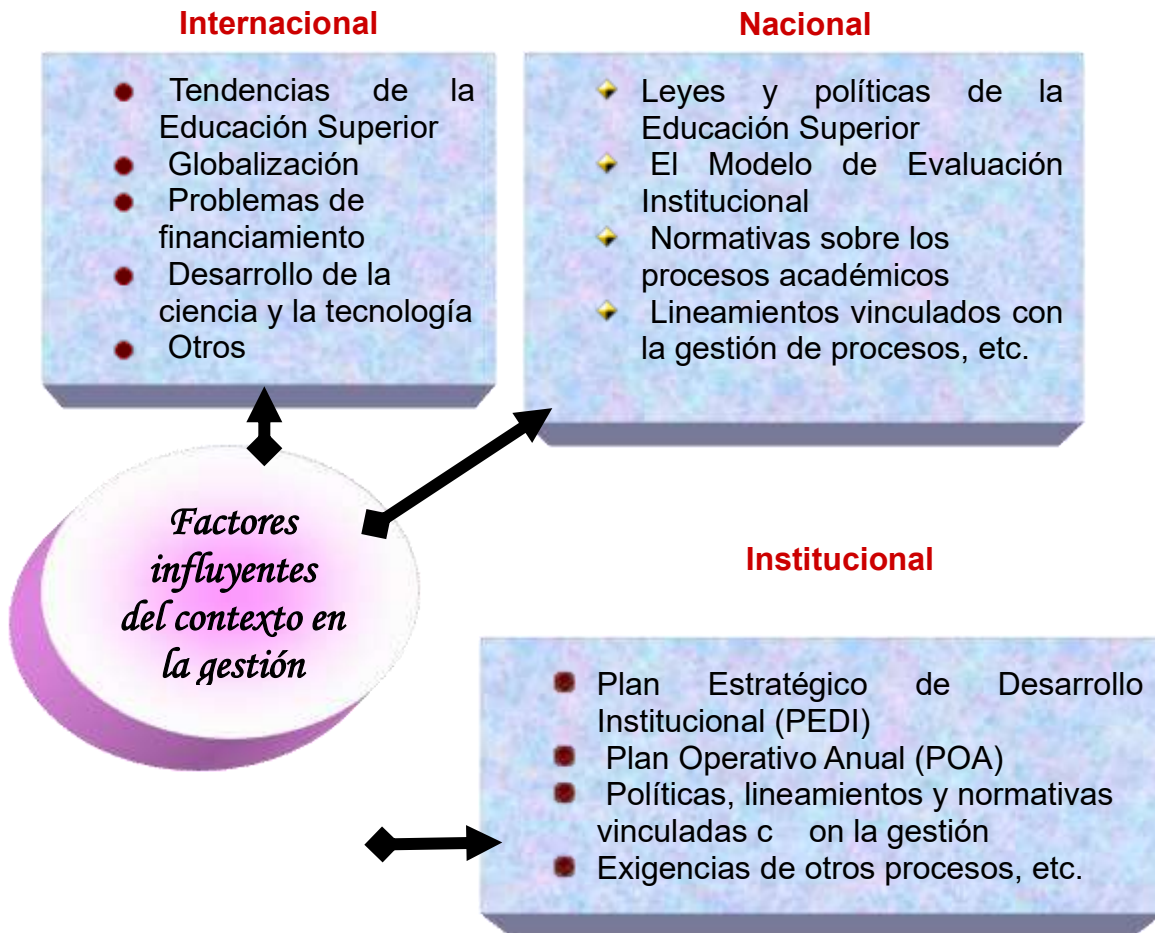
- La valoración que se tiene sobre la importancia de la dirección estratégica en el logro de resultados de impacto en las IES, tanto de los procesos sustantivos (docencia, investigación y vinculación) como también en los de apoyo.

### **Factores que dificultan la aplicación de la DE en las IES ecuatorianas.**

Entre los factores que dificultan la aplicación de la dirección estratégica en las IES ecuatorianas están los siguientes:

- Poco conocimiento en general que posee la comunidad universitaria en las IES sobre la DE y en especial por sus directivos lo que conlleva a que no la utilicen como herramienta de gestión.
- La consideración de que su utilización en las IES no es necesaria.
- La limitada participación de los docentes en su elaboración y seguimiento.
- La falta de liderazgo en su conducción por parte de los principales directivos académicos y administrativos.
- La no realización de un proceso de implementación y sensibilización.
- La ausencia de mecanismos de seguimiento; no hay una exigencia consecuente en lograr su utilización.
- La no socialización de los resultados positivos que se alcanzan cuando se utiliza, incluso, como resultado de la ejecución del PEDI y el POA.

A continuación, se presentan como resultado de la investigación, un conjunto de acciones que se debe tener en cuenta en los distintos momentos del proceso de elaboración, aplicación, seguimiento, control y evaluación de los resultados en la aplicación de la dirección estratégica. Para ello se comienza por los factores que influyen en la gestión de las IES, los que se deben tener en cuenta a la hora de aplicar la DE.



Idea original de (Almuiñas Rivero, J.L. y Galarza López, J. 2012) adaptada por el autor.

### **En el momento de la elaboración del plan para su aplicación.**

- Lograr que la dirección estratégica se formule a nivel global, pero a la vez que esta llegue al conocimiento y dominio de los niveles intermedios y de base.
- Garantizar las acciones que permitan que toda la comunidad universitaria participe activamente con sus criterios y valoraciones en su elaboración.
- Valorar como importantes e incluso decisivos los criterios dados por los estamentos universitarios para lograr la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Concientizar a todos en la importancia del entorno, en especial hacer hincapié en los aspectos vitales para la aplicación de la DE, los que se manifiestan en la DAFO.



**Acciones en el proceso de socialización.**

- Llevar a cabo una socialización entre todos los segmentos de la comunidad universitaria, incluyendo el personal de apoyo, del alcance y objetivos de la aplicación de la dirección estratégica a fin de comprometerlos.
- Dar a conocer a la comunidad universitaria los niveles de logros a alcanzar y las estrategias, para lograr que se comprometan con su ejecución.
- El sistema de indicadores debe tener la doble visión de lo operativo y lo estratégico.
- Establecer una estrategia que garantice el alinear a todos los factores en el cumplimiento de la estrategia.
- Dar a conocer los resultados de su aplicación y el impacto que tiene en el desarrollo de la IES.

**Acciones a desarrollar para lograr su aplicación.**

- Tener presente y actuar para garantizar la participación, estimulación, motivación y preparación de los trabajadores para llevar a cabo la implementación de la dirección estrategia
- Planificar y realizar acciones de capacitación sobre la DE que además de profundizar en su conocimiento, permita desarrollar el pensamiento estratégico en todos los directivos, docentes y trabajadores en general de la IES, con lo que se evita resistencia a la adopción por parte de estos.
- Los máximos directivos, pero también los intermedios y de base de la IES tienen que tener que liderar la aplicación de la dirección estratégica a fin de lograr que todos sus colaboradores participen.
- Si bien la delegación no se excluye, los máximos directivos a cada nivel deben asumir las principales acciones y dar seguimiento exhaustivo en los que delega.

**Aspectos que garantizan la aplicación.**

- Lograr la existencia de una fuerte voluntad política por parte de los directivos a todos los niveles y dedicarle a la dirección estratégica el tiempo necesario.
- Que aparezcan en los planes de trabajo individual los aspectos que le competen a la aplicación de la dirección estratégica.
- Desarrollar el trabajo en equipo es fundamental.
- Disponer de toda la información útil y relevante sobre el entorno para monitorear los cambios que se producen en él.
- Lograr que los directivos de todos los niveles diseñen, implementen y apliquen un sistema de control estratégico que apoye las acciones de dirección estratégica y responda a la estructura orgánica de cada IES.

**Consideraciones para la realización del seguimiento y control de la aplicación.**

- Garantizar la alineación entre todos los componentes o funciones que integran la DE y el control estratégico.
- Contar con los indicadores pertinentes para dar seguimiento a las acciones previstas.
- Mantener la coherencia entre la estructura organizativa y las acciones previstas en la dirección estratégica.
- Determinar con precisión el estado real de aplicación de la dirección estratégica en todas sus partes.
- Determina a tiempo el lugar y causas de las desviaciones que se producen en su aplicación y que sea parte inseparable del proceso de toma decisiones para ajustarla.

**Acciones que garantizan la eficacia y los ajustes ante cambios en el contexto.**

- Controlar el cumplimiento del plan anual y los planes mensuales de los profesores, donde aparezcan las tareas vinculadas a la estrategia.

- Control mensual por las áreas universitarias del cumplimiento de las acciones recogidas en la estrategia.
- Celebración de no menos de una actividad con la comunidad universitaria en cada semestre donde se analice el estado de cumplimiento de las acciones previstas.
- Analizar trimestralmente en los consejos de dirección de cada nivel el estado de cumplimiento de la dirección estratégica.

### **Cómo llevar a cabo la evaluación de los resultados para mejorar lo que se requiera.**

- Analizar los resultados como estadio o fase final del proceso de gestión, y utilizar el mecanismo de retroalimentación para perfeccionar próximas etapas
- Dar a conocer a la comunidad universitaria los niveles de logros alcanzados, para que se sientan reconocidos por su participación y comprometidos.
- Unir el análisis sobre la evaluación institucional y de carreras a la evaluación de la aplicación de la dirección estratégica.

### **CONCLUSIONES.**

La dirección estratégica en las IES ecuatorianas no ha logrado convertirse en una herramienta de carácter sistemático, se limita en la mayoría de los casos a la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y al Plan Operativo Anual (POS). Ello implica la necesidad de incrementar las capacitaciones sobre la DE y promover la realización de eventos además de socializar las experiencias y buenas prácticas a través de la producción científica sobre el tema (artículos y libros) para que, de esta manera, las experiencias teórico-metodológicas lleguen a una mayor población académica.

El núcleo Ecuador de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), es un factor potenciador en el logro de una mayor presencia de la DE en las IES ecuatorianas, pero para ello debe tener una mayor presencia a nivel nacional, a través de la realización de cursos, eventos y producción científica; a fin coadyuvar a que incluyan esta herramienta en la gestión académica y administrativa todas las IES; para que su impacto beneficie el desarrollo de la educación superior del Ecuador.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Abesada, Beatriz Teresa y Almuiñas Rivero, José Luis (2016) La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. Revista Cubana de Educación Superior vol.35 no.3 La Habana.
2. Almuiñas Rivero, J.L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. Revista Gestao Universitaria América Latina-GUAL, Vol. 5, Florianópolis, Brasil.
3. Blasi, Paul (2015) La importancia de una oficina de dirección estratégica. Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: <https://nae.global/la-importancia-de-una-oficina-de-direccion-estrategica-2/>
4. Casate Fernández R. (2007) La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. Revista Acimed Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web:: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n6/aci02607.pdf>
5. Castro Solorzano, Cristian (2015) ¿Qué es la dirección estratégica? Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

6. Colectivos de autores (2019) La dirección estratégica en la construcción de los objetivos empresariales. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://reportedigital.com/negocios/emprendimiento/emprendimiento-direccion-estrategica/>
7. Cruz, J., y Jiménez, V. (2013). Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Bajado el 30 de agosto del 2019 de la página web: <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
8. Daft Richard (2007). Teoría y diseño organizacional (9ed). México: Cengage Learning Editores S.A.
9. Domínguez Menéndez, Jorge (2016) Glosario de términos y técnicas vinculadas a la dirección estratégica en la educación superior. Editorial Jurídica del Ecuador. Quito.
10. Flores Rodríguez, María Mercedes (2012) Dirección estratégica empresarial. Evolución, entorno y actitud. Bajado el 15 de febrero del 2019 de la página web: <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>
11. Gómez, Jorge (2016) ¿Cómo implementar la estrategia en nuestras organizaciones? Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380>
12. Martínez, Agustín Ariel y Schulman Diana Rut (2014) Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior: Potenciación para su desarrollo. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. Bajado el 15 de mayo del 2019 de la página web: <https://www.researchgate.net/profile/publication/309155480..pdf>

13. Ronda Pupo, Guillermo (2004) De la estrategia a la dirección estratégica. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web:  
<https://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope2.shtml>
14. Ruiz Navarro, José (2015) La planificación y dirección estratégica de la cultura. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>
15. Silva Ordóñez, Iván F; Macías Franco, Harold y Santa María Freire, Edwind (2017) La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso conlac-t de la provincia de Tungurahua. Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web:  
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488/6680>
16. Yong Chang, Emilio; Cedeño Abril Egda; Moncayo Carreno y Tubay Moreira, Máximo (2017) Dirección estratégica como herramienta para alcanzar una interrelación laboral de calidad en una institución educativa. Revista de Ciencia e Investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Álamo Vera, F. y García Soto, M.G. (2007). La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas. XVI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Gran Canaria. Bajado el 19 de mayo del 2019 de la página web:  
[http://www.congresos.ulpgc.es/aeet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aeet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf)
2. Almuñías Rivero, J.L. (2011). Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior. Material expositivo e impreso, presentado en la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.
3. Arjona Torres, Miguel (1999) Dirección estratégica un enfoque práctico. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid

4. Macchi.Llinàs-Audet, X., Giroto, M. y Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. Revista de Educación. España.

**DATOS DEL AUTOR.**

1. **Jorge Juan Domínguez Menéndez.** Doctor en Ciencias de la Educación. Director General de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Uniandes, Sede Babahoyo-Ecuador. Email: [direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec](mailto:direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec)

**RECIBIDO:** 9 de enero del 2020.

**APROBADO:** 20 de enero del 2020.