

# Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa

## Analysis of strategic planning for the management of private universities. A successful alternative

Verónica FREIRE-Andrade [1](#); Juan Carlos ROCHA-Hoyos [2](#); César ESQUETINI-Cáceres [3](#); Edilberto Antonio LLANES-Cedeño [4](#)

Recibido: 24/08/2018 • Aprobado: 15/12/2018 • Publicado 21/01/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La Dirección Estratégica constituye un proceso de gestión académico-administrativo. El trabajo tiene como objetivo proponer una alternativa de gestión en la planificación estratégica de universidades particulares a partir de la hibridación entre los modelos Balance Score Card (BSC) y European Foundation for Quality Management (EFQM). Para la cual se adoptó una postura desde el paradigma mixto cuantitativo y cualitativo, aplicándose el método empírico basado en la experiencia y observación participativa. Se concluye que la integración de ambas metodologías permite identificar elementos comunes.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Universidades particulares, European Foundation for Quality Management (EFQM), Balance Score Card (BSC)

#### ABSTRACT:

Strategic Management is a process of academic-administrative management. The aim is to propose a management alternative in the strategic planning of private universities based on the hybridization between the Balance Score Card (BSC) and European Foundation for Quality Management (EFQM) models. For which a position was adopted from the quantitative and qualitative mixed paradigm, applying the empirical method based on experience and participatory observation. It is concluded that the integration of both approaches allows to identify common elements.

**Keywords:** Strategic Planning, Private universities, European Foundation for Quality Management (EFQM), Balance Score Card (BSC).

## 1. Introducción

La planeación estratégica según Zechlin (2010) aparece como concepto en los años cincuenta, siendo en los años sesenta y setenta muy utilizado, considerado como una propuesta a la solución de todos los problemas. Durante ese periodo una parte considerable de empresas en Estados Unidos aplicaban la planeación estratégica; después fue relegada

durante los años ochenta debido a que sus resultados no fueron los esperados. En los noventa se volvió a retomar estando presente acta la actualidad fundamentalmente en el ámbito de los negocios (David, 2003; Akyel, KorkusuzPolat, y Arslankay, 2012).

En un inicio las técnicas de planificación en las universidades fueron adoptada después de la segunda guerra mundial en los Estados Unidos, su utilización a largo plazo se justificaba por el crecimiento económico, aumento de la población en edad universitaria y con el fin de proyectar el crecimiento de número de matriculados Al finalizar ésta época dorada de la Educación Superior el escenario cambio dando un rápido crecimiento al interés por la planificación estratégica en este sector (Vera, 1995).

La implementación del proceso de planificación estratégica como una herramienta de gestión en las universidades ecuatorianas ha sido aceptada porque ha mejorado su calidad organizacional. "Se plantea la carencia de instrumentos de gestión, que vinculen de manera acertada los procesos de planificación desde el nivel estratégico al operativo, lo que resulta una limitación significativa en la gestión de los procesos universitarios" (Oviedo-Rodríguez, Medina-León, y Carpio-Vera, 2017, p. 118).

Es un hecho real que la Planificación Estratégica para ser ejecutada a través de sus planes operativos anuales requiere de un seguimiento y monitoreo responsable y permanente (de Castro, Porto, y Fischmann, 2012; Kaplan, y Norton, 2007).

"El hecho de formular "una buena estrategia institucional" no es sinónimo de éxito, sólo es el comienzo, es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr resultados pertinentes; ello dependerá más de su correcta implementación y control" (Rivero Jose Luis, 2013)

La administración es designada como una ciencia por agrupar una serie de conocimientos estructurado y programados de valor universal, que estudia a las instituciones para el mejoramiento de su funcionamiento en aras de su crecimiento y evolución. Establece metodologías y procesos para la realización de las tareas y las formas como utilizar los recursos, así como los mecanismos de control y seguimiento para lograr los objetivos estratégicos definidos. Justamente el aporte que pretende hacer esta investigación es proponer una nueva metodología para la Planificación Estratégica en las universidades particulares del Ecuador.

---

## 2. Metodología

Para la realización de este artículo se empleó una postura desde el paradigma mixto cuantitativo y cualitativo.

Se aplicó el método empírico basado en la experiencia y observación participativa: a través de los cuales se recogió información del objeto de estudio y su realidad (Llanes et al., 2018), con la finalidad de describir y explicar sus particularidades y develar la evolución y situación actual del proceso de la planificación estratégica en las Universidades particulares del Ecuador tomándose como referente a Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

También se aplicó la lógica deductiva con una revisión documental desde la normativa de educación superior, histórica y vigente; libros relacionados con dirección estratégica; modelos de evaluación y gestión; artículos científicos; documentos de planes estratégicos de Universidades hasta una breve revisión de casos.

Finalmente se realizó un estudio bibliográfico de las teorías existentes donde el proceso de análisis síntesis relacionados con los modelos de planeación estratégica, permitieron realizar una triangulación (modelos PE, universidades, necesidad) que sustentaron la posibilidad de hibridación entre los modelos Balance Score Card y el Modelo de Excelencia EFQM para la formulación de una planificación estratégica integral en las universidades particulares del Ecuador. Estudiar el pasado para descubrir las causas de la situación actual de la PE e inferir el desarrollo futuro de acuerdo a las aspiraciones sociales.

---

## 3. Resultados

### 3.1. La planificación estratégica en la universidad ecuatoriana

La planificación estratégica en la universidad ecuatoriana actual está asociada a modelos de evaluación y acreditación, sin embargo, no revela su papel ante la gestión institucional asociada al comportamiento del entorno igualmente, cuenta con metodologías no propias para la gestión de la educación superior que permitan alejarla de la lógica empresarial, lo que limita su impacto en la mejora de las instituciones universitarias ecuatorianas (López, 2016).

La dirección estratégica universitaria no ha tenido el desarrollo suficiente que la situación actual hubiera requerido. Su desarrollo teórico, metodológico e instrumental debe constituir una tarea de primer orden para las universidades, convirtiéndose en una necesidad actual para el perfeccionamiento de su sistema de gestión vigente. (p. 96)

El proceso de la PE según Fred David está compuesto por tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia (David, 2003), que coinciden con los tres pasos fundamentales del proceso clásico de la planificación estratégica.

Para el presente trabajo se ha considerado tomar las fases del proceso de la PE de acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior con la diferencia que serán denominadas: a) formulación de la estrategia; b) ejecución de la estrategia; y c) seguimiento de la estrategia.

En los últimos años la implementación del proceso de planificación estratégica como una herramienta de gestión académico-administrativo en las universidades ecuatorianas ha sido aceptada porque ha mejorado su calidad organizacional. "Se plantea la carencia de instrumentos de gestión, que vinculen de manera acertada los procesos de planificación desde el nivel estratégico al operativo, lo que resulta una limitación significativa en la gestión de los procesos universitarios" (Oviedo-Rodríguez, Medina-León, Negrín-Sosa y Carpio-Vera, 2017, p.118).

Siendo que la Planificación Estratégica está conceptualizado como un proceso se plantea la necesidad de que se le dé un tratamiento como tal, desde la formulación estratégica hasta su seguimiento, a través de una metodología que combine modelos de planificación estratégica como es el Balance Score Card, para las etapas de formulación y ejecución de la estratégica, combinada con el Modelo EFQM como herramienta de evaluación o análisis situacional y una propuesta tecnológica para la fase de seguimiento.

Según Cáceres y Zea (2014) en su trabajo tomando como referencia otros autores se refiere que:

En esencia de acuerdo a Lamotte y Carter (2000) la diferencia fundamental es que BSC fue diseñado para comunicar y evaluar el performance estratégico, mientras que EFQM junto con sus diversas aplicaciones incluidas la autoevaluación se enfoca en guiar en la adopción de mejores prácticas en todas las actividades de gestión de la organización. De acuerdo a Martínez (1999) el BSC y el EFQM son complementarios y permiten buscar el equilibrio entre la mejora, la calidad de los procesos y los resultados financieros de una organización. (p. 12)

## **3.2. Principios generales del Modelo EFQM**

European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, creada en 1988 (Anastasiadou, Zirinoglou, y Florou, 2014). "El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión" (Zechlin, 2010).

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. En la Figura 1 se muestra los criterios del modelo asumido como referente por varias empresas Europeas.

**Figura 1**

Diagrama de los componentes del modelo EFQM



Fuente: EFQM (2018)

### 3.3. Principios Generales del BSC

- Esclarecer y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas
- Planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas
- Mejorar el *feedback* y el aprendizaje estratégico.

Por su parte de Andrade et al. (2016) refiere que:

Se puede ilustrar la forma de operar del BSC como si fuera un sistema, un láser y un dispositivo, simultáneamente: Como sistema, el BSC articula todos los elementos alrededor de la estrategia, integrándolos en un todo interrelacionado que opera orgánicamente. Como dispositivo, el BSC envía y recibe información sobre los distintos aspectos de la empresa para ir monitoreando la implementación de la estrategia. Como láser, el BSC concentra los recursos de la empresa alrededor de una estrategia para lograr lo que se quiere (el éxito).

Esta metodología sustenta su aplicación en las siguientes razones:

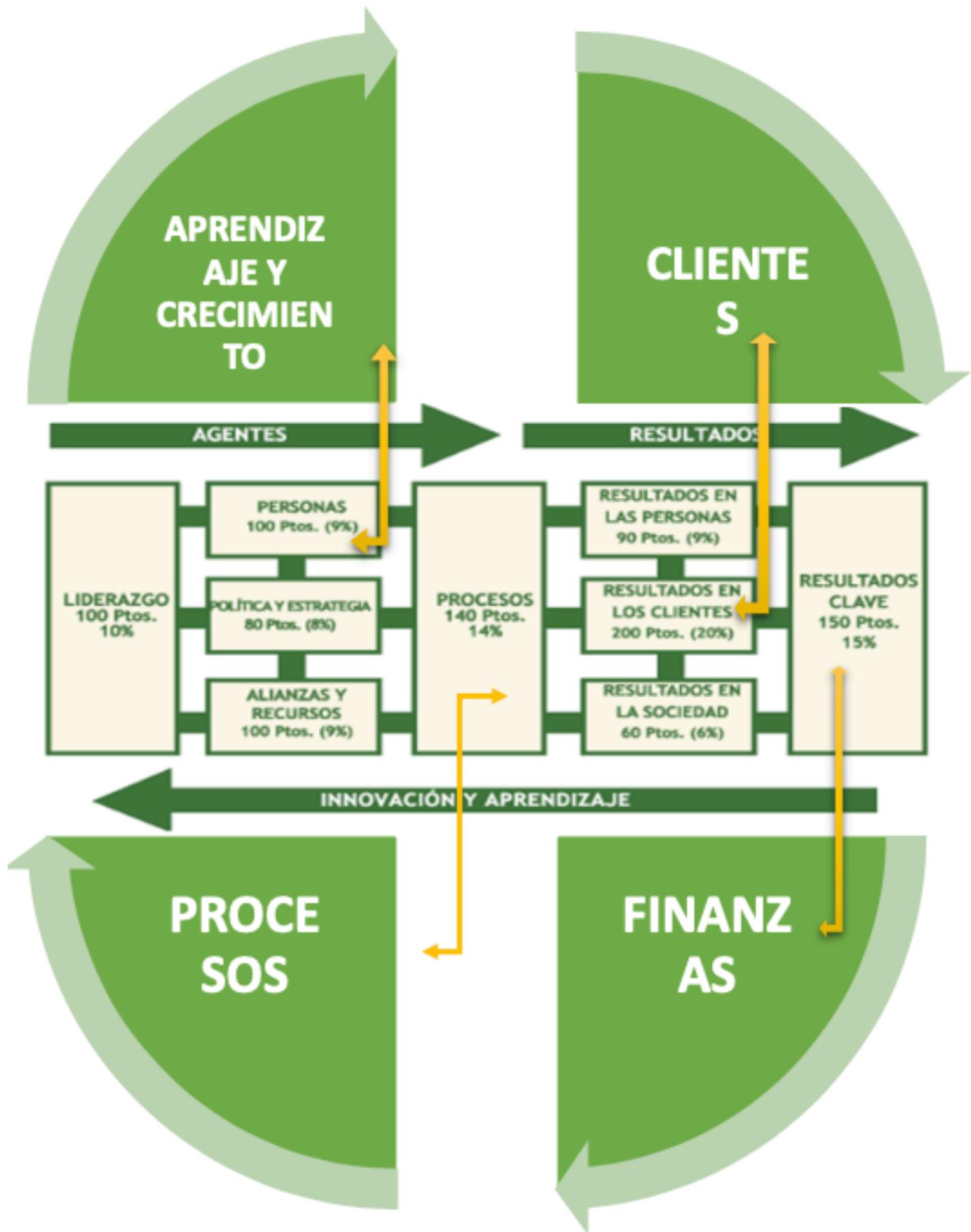
- Permite la visualización de la ejecución del plan estratégico por medio del cumplimiento de indicadores.
- Permite alinear las medidas de desempeño con las estrategias de la organización.
- Integra los lineamientos de los grupos de trabajo con los de la organización
- Facilita la comunicación y entendimiento 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 decisión
- Sincroniza la estrategia con los procesos

### 3.4. Sinergia BSC EFQM hibridación

Según Hu, Liu, Chen, y Qin (2017), la metodología que usan tanto el BSC y EFQM se basan en la Filosofía Estratégica de la organización para alcanzar resultados. "Los dos modelos han definido estructuras de trabajo; sus elementos estratégicos funcionan dinámicamente; son orientados al cliente; al éxito de la visión estratégica; a la eficiencia de los procesos; operacionalizan las estrategias en acciones" (Fooladvand, Yarmohammadian, y Shahtalebi, 2015). Comparten criterios comunes en términos de gestión, de tal manera que permite la

identificación de elementos a fines como se muestra en Figura 2.

**Figura 2**  
Sinergia BSC EFQM



Fuente: Tomada y adaptada de EFQM (2018)

El Modelo EFQM es el contenedor de las cuatro perspectivas del modelo BSC, sus elementos comunes son: aprendizaje-crecimiento=personas; procesos=procesos; clientes=clientes; Finanzas=Resultados, lo que demuestra que existe una sinergia operativa. Sin embargo, no todos los elementos del modelo EFQM se encuentran claramente identificados en el BSC, pero los dos persiguen el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción del cliente lo que constituye otro factor que determina su interrelación.

La aplicabilidad del modelo BSC permite a la organización diseñar un mapa estratégico de causa efecto, con indicadores de cumplimiento (Kaplan y Norton, 2007), pero al complementarse con el modelo EFQM fortalece la formulación de los objetivos estratégicos de forma más acertada y asegurando calidad en los resultados de autoevaluación, y además incluye todos los otros elementos que el BSC no presenta.

## 4. Conclusiones

La Dirección Estratégica constituye un enfoque para establecer procesos de gestión académico - administrativo. Ante la cada vez más compleja gestión en las universidades, la Dirección Estratégica es asumida como una opción que impulsa, de una manera coherente sistemática y proyectiva, el entramado de relaciones que tiene lugar entre los miembros de la comunidad universitaria y entre las diferentes dependencias que estructuran este tipo de institución educativa, y que reflejan la necesidad de mejorar su proceso estratégico integral.

Por otra parte, se pudo evidenciar la necesidad de una metodología que genere una sinergia entre modelos de planificación estratégica exitosos y la gestión universitaria: como es el Balance Score Card, que brinda un apropiado desarrollo para las etapas de formulación y ejecución de la estratégica, y el Modelo EFQM como herramienta de evaluación o análisis situacional. Modelos que permitirán transformar de forma congruente el proceso estratégico institucional en las universidades particulares del país.

En conclusión, los dos modelos se caracterizan por su funcionamiento dinámico, orientados hacia el cliente para lograr el éxito en los procesos, compartiendo una terminología común en cuestiones de gestión pudiéndose de esta forma identificar elementos comunes.

---

## Referencias bibliográficas

- Akyel, N., KorkusuzPolat, T., & Arslankay, S. (2012). Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 66-72.
- Anastasiadou, S. D., Zirinoglou, P. A., & Florou, G. S. (2014). The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 932-940.
- Cáceres, C. E., & Zea, O. M. (2014). Propuesta de un marco de referencia de gestión de organizaciones usando Arquitectura Empresarial. *Enfoque UTE*, 5(4), 70-88.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- de Andrade, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2016). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*.
- de Castro Krakauer, P. V., Porto, M. C. G., & Fischmann, A. A. (2012). Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. *Revista Espacios*, 9, 41.
- EFQM. (19 de agosto de 2018). Modelo EFQM de excelencia empresarial. Recuperado de <http://www.snconsultores.com/calidad-excelencia.php#!prettyPhoto>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 37-47.
- Martínez, R. (1999). EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD. *Seminario Internacional "El BSC y su relación con la gerencia estratégica y los indicadores de gestión"*, 1-7.
- Lamotte, G., & Carter, G. (2000). Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company? EFQM Common Interest Days. Retrieved from <http://www.paceperformance.co.im/documents/Link b EFQM and Balanced Scorecard V5.pdf>

López, G. N. (2016). Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador metaevaluación y gestión académica de calidad. *Universidad Complutense de Madrid-Tesis, Madrid*.

Llanes Cedeño, E. A., Rocha-Hoyos, J.C., Peralta, D.B., Martínez, J., y Celi, S. (2018). Project-based learning case of study education in automotive mechanical engineering. *ESPACIOS*, 39(25) 10 pag.

Oviedo-Rodríguez, M., Medina-León, A., Negrín-Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 116-128.

Pacheco, L., & Pacheco, R. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Pacarinadel Sur [revista digital <http://www.pacarinadelsur.com/>]*.

Rivero Jose Luis. (2013). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. *Revista Congreso Universidad*, II(3), 5. Recuperado el 15 de agosto de 2018.

Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97.

Vera, F. R. A. (1995). La planificación estratégica de las universidades. *Vector plus: miscelánea científico-cultural*, (6), 4-18.

Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. En *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*, 256-263. doi: 10.1016/B978-0-08-044894-7.00885-X.

---

1. MSc. Verónica Freire Andrade. Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas Universidad Internacional SEK-Quito. Ingeniera en Mercadotecnia (Planificación Estratégica). Email: [veronica.freire@uisek.edu.ec](mailto:veronica.freire@uisek.edu.ec)

2. MSc. Juan Carlos Rocha-Hoyos, Docente-Investigador, Facultad de Arquitectura e Ingeniería, Universidad Internacional SEK – Quito. Ingeniero Automotriz. E-mail: [carlos.rocha@uisek.edu.ec](mailto:carlos.rocha@uisek.edu.ec)

3. MSc. César Esquetini-Cáceres, Gerente General, INNOVATEQ Innovación Tecnológica Equinoccial – Quito. E-mail: [cesar.esquetini@innovateq.ne](mailto:cesar.esquetini@innovateq.ne)

4. PhD. Ciencias Técnicas, Docente-Investigador, Facultad de Arquitectura e Ingeniería, Universidad Internacional SEK – Quito y Universidad SEK Chile. Ingeniero Mecánico automotriz. [antonio.llanes@uisek.edu.ec](mailto:antonio.llanes@uisek.edu.ec)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 2) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2019. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados