



Competitividad y Sostenibilidad de la Educación Superior. Una visión desde la Dirección Estratégica

Competitiveness and Sustainability of Higher Education. A vision from the Strategic Management

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12744561>

AUTORES: José Fabián Fonseca Vásquez ^{1*}

Milton Eduardo Guillín Nuñez ²

Norma Elena Pozo Calero ³

Carlos Julio Cevallos Ortega ⁴

^{1*}Universidad Técnica de Babahoyo Facultad de Administración Finanzas e Informática

Orcid: 0000-0002-3051-5641 jfonsecav@utb.edu.ec

² Universidad Técnica de Babahoyo Facultad de Administración Finanzas e Informática

Orcid: 0000-0002-3051-5641 mguillinn@utb.edu.ec

³ Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Administración Finanzas e Informática

Orcid: 0009-0005-7725-8733 norma.pozo2017@uteq.edu.ec

⁴ Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Administración Finanzas e Informática

Orcid: 0000-0001-6359-5433 ccevallos@utb.edu.ec

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jfonsecav@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 05 / 10 / 2023

Fecha de aceptación: 12 / 12 / 2023

Fecha de publicación: 04 / 01 / 2024



Introducción: La Gestión estratégica es muy importante para el desarrollo de la Educación Superior porque se constituye en una herramienta básica para la toma de decisiones, cuyo efecto es la estructuración de políticas de corto, mediano y largo plazo, las cuales permitan armonizar la Educación Superior con las exigencias de la sociedad y la constante innovación coexistente, **Objetivo:** analizar como la Dirección Estratégica se constituye en herramienta de articulación sistémica pro competitividad y sostenibilidad en la Educación Superior la cual coadyuve a que los diversos departamentos de dirección se mantengan en mejora continua. **Metodología:** para el desarrollo de la investigación se utilizaron principalmente los métodos teóricos y empíricos como: análisis-síntesis inducción-deducción, observación directa, abierta y no estructurada. **Resultados:** la correlación, formulación de herramientas integradoras de la planeación estratégica para promover sostenibilidad en la educación, considerando la mejora continua como política de desarrollo y la mitigación de errores. **Conclusión:** se promueve a una reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro considerando el hecho que la educación se fundamenta en hacer cosas nuevas que satisfagan necesidades y no en repetir procesos que estancan sociedades.

Palabras clave: *Dirección estratégica, educación superior. Gestión, desarrollo, competitividad*

ABSTRACT

Introduction: Strategic Management is very important for the development of Higher Education because it constitutes a basic tool for decision-making, the effect of which is the structuring of short, medium and long-term policies, which allow the harmonization of Higher Education. with the demands of society and the constant coexisting innovation, Objective: to analyze how Strategic Management becomes a systemic articulation tool for competitiveness and sustainability in Higher Education which helps the various management departments maintain continuous improvement. Methodology: for the development of the research, theoretical and empirical methods were mainly used such as: analysis-synthesis induction-deduction, direct, open and unstructured observation. Results: the correlation, formulation of integrative tools for strategic planning to promote sustainability in education,



considering continuous improvement as a development policy and the mitigation of errors.

Conclusion: a systematized reflection is promoted, and an active and future-oriented attitude considering the fact that education is based on doing new things that satisfy needs and not on repeating processes that stagnate societies.

Keywords: *Strategic management, higher education. Management, development, competitiveness*

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de la Educación Superior, se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, regularizaciones, legislaciones, recursos de capital, entre otros. De ahí que sea necesario tomar decisiones dentro del ámbito de la gestión educativa para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Tal como lo sostiene Pupo, G. (2003). Este proceso recibe la denominación de Dirección Estratégica, que se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales institucionales, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible, beneficiosa; considerando siempre las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales, temporales y materiales Weiser, A. (2020). La Dirección Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer a largo plazo las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les atribuye el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (Fonseca, 2021; Andrés M., 2022).

De estos procesos de planificación el entorno tiene un papel relevante. Su mayor significación radica en que por su naturaleza tan cambiante, presiona a las organizaciones a construir capacidades para identificar los factores críticos externos que pueden afectar al desempeño de sus actividades. (Del Mazo Pérez, L. M. 2020)

Habiendo analizado el entorno, se regulariza la atención hacia el interior de la organización. Se realiza un análisis por medio del cual, se buscan algunas cualidades contenidas en ella, las cuales puedan explotarse para el aprovechamiento de las oportunidades y el combate a las



amenazas. A tales cualidades se les etiqueta como fortalezas, tal como lo sostiene Steiner,

A. (1965). El análisis trata también de localizar características negativas que puedan convertirse en un obstáculo para el enfrentamiento con el medio ambiente, y que por ello será preciso erradicar Terrazas, R (2010). Dichas características son consideradas como debilidades. Obtenidos estos cuatro elementos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (presentes en el análisis de la matriz DAFO de forma cualitativa y cuantitativa las matrices EFE y EFI), se hace una relación entre ellos en una especie de entrecruzamiento, por medio del cual se pueden generar estrategias maestras cuyo motor lo constituye un propósito carente de especificidad, al cual se puede aproximar, pero no concretar y que se conoce como misión. De la estrategia maestra se derivan programas y proyectos con fines alcanzables y medibles, que forman una cadena de acciones dirigidas a la aproximación de la misión. (Peterson, N. Paul, K., Peter, W. & Reuben, N. 2021).

La planeación estratégica, por sus características, constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización para conocer sus potencialidades, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos Korpelainen, E., y Kira, M. (2010). Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque. Al superar sus carencias, la planeación estratégica logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial. La década del sesenta del siglo XX constituyó un importante impulso para muchos estudiosos, que se inclinaron y abordaron el tema de la Dirección Estratégica, estimulados por la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno; de ahí que la Dirección Estratégica se convierta en una de las herramientas de dirección más empleadas a nivel institucional a nivel mundial, considerado el hecho que permite generar perspectivas de corto, mediano y largo plazo Odiorne, G. (2015).

Teniendo en cuenta que ésta no es un mecanismo para elaborar planes, sino una herramienta para administrar y para ordenar los cambios, surge entonces la necesidad de incorporar un enfoque estratégico en la Educación Superior, donde se orientó a todas las instituciones del país la adopción de la Dirección por Objetivos (DO) y de la Dirección Estratégica (DE) en su forma superior como filosofía de gestión. (Selznick, P. 1957)



En este contexto dinámico y cambiante, es necesario comprender como la Dirección Estratégica se genera sostenibilidad y competitividad, donde el entorno siempre será un reto no predecible. Constituyéndose en una de las más utilizadas herramientas de dirección, a su vez, el diseño de modelos para describir el procedimiento metodológico, se convirtió en una práctica para lograr establecer las estrategias no solo en el ámbito empresarial, sino que es aplicado a varios campos.

En este ámbito coincidiendo con Muermer, Muller & Suetens. (2021), la Planeación Estratégica, es un modelo de cambio en el cual, a partir del conocimiento de la misión de la organización, se diagnóstica su estado actual para precisar dónde se encuentra y cuál es el estado deseado, se realiza con la participación colectiva y refleja sus aspiraciones. Se asume como función para conquistar el futuro, donde el entorno y la modelación de los escenarios son imprescindibles.

Ante la diversidad de modelos existentes se aprecian algunos elementos comunes, lo que no indica que uno sea mejor o peor que otro. Entre estas características que les son afines a todos, se tiene aquella que antepone al estudio un posicionamiento de la empresa, o sea, dónde se encuentra en un momento determinado. Estos modelos evalúan, miden, describen o dimensionan el accionar empresarial en general, dando como resultado un posicionamiento determinado de la empresa dentro de su ciclo de vida. Siempre se ha manifestado la necesidad de un nuevo modelo de evaluación del desempeño (Dimitrios, N. K., Sakas, D.P. y Vlachos, D.S., 2013)

En este ámbito se justifica el vínculo de la gestión estratégica con la sostenibilidad de educación superior porque permite a las instituciones educativas definir metas a largo plazo, identificar áreas de enfoque y planificar acciones específicas para lograr un progreso sostenible. La educación es un proceso a largo plazo, y una visión estratégica ayuda a mantener la coherencia y la continuidad en la mejora educativa, lo cual permite a la vez la eficiencia en el uso de los recursos mediante una asignación eficiente, en personal, infraestructura, y financiamiento

Igualmente es fundamental vincular la gestión estratégica con la sostenibilidad empresarial porque permite a las instituciones adaptarse a los cambios sociales, permitiendo esto a la vez



mejorar la calidad educativa y generando a la vez habilidades y especialidades acorde a las necesidades del mercado.

Por lo cual la presente investigación se busca analizar como la Dirección Estratégica se constituye en herramienta de articulación sistémica pro competitividad y sostenibilidad en la Educación Superior la cual coadyuve a que los diversos departamentos de dirección se mantengan en mejora continua

METODOLOGÍA

Para el análisis del estudio se emplearon los métodos científico dialéctico-materialista, y métodos teóricos como: inducción-deducción, análisis-síntesis, histórico-lógico, abstracto-concreto, métodos empíricos como la observación, revisión de documentos normativos, experimental y estadísticos.

RESULTADOS

Los más extraordinarios proyectos sociales enmarcados en diferentes épocas han sido condicionados por la teoría y la práctica de la dirección estratégica pues esta desempeña un importante papel en la creación y perfeccionamiento de la base económica. En el presente estudio se muestran los variados criterios sobre estrategia dado por algunos autores en diferentes etapas, se relata brevemente sus antecedentes antes de su aparición en el mundo empresarial. Se explica la dirección estratégica en sus etapas y por último se representan algunos de los Modelo de Dirección Estratégica más usados.

Para tratar el tema de la estrategia no debe dejar de mencionarse el libro Sun Tzu Ping Fa o “El Arte de la Guerra” escrito 300 años antes de nuestra era, por el general chino Sun Tzu, convirtiéndose en uno de los tratados de estrategias más consultados en el cual se orienta como organizar el ejército, la utilización de las armas y como debe tenerse en cuenta la geografía y la política en la guerra.

Sin embargo, fuentes bibliográficas señalan que la etimología de la palabra estrategia surge de la frase griega Estrategeia que procede de la fusión de estratos (ejército) y agein (conducir, guiar) lo que significa ser general en la guerra.



La estrategia históricamente se utilizó en el campo militar de donde procede y se define en

el diccionario The American Heritage como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.

La humanidad ha monopolizado objetivamente la estrategia desde años remotos y en diversas vertientes desde lo personal hasta lo profesional. Sin embargo el concepto de estrategia es introducido en la economía en el año 1944 por Von Newman con la teoría de los juegos, con la idea básica de la competición y a inicios de 1960 en el ámbito empresarial, donde los directivos precisarían las acciones que les iba a permitir mejorar la situación económica de sus organizaciones en un entorno cada vez más cambiante.

Hoy en la actualidad en la esfera organizacional este concepto sigue evolucionando, como una energía precisamente ajustada a una formalidad para que la organización pueda desempeñar lo que se ha propuesto también como habilidad que forma parte del sistema de dirección.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Según Paz, Jorge I., las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La estrategia empresarial, según Kenichi, 1983, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

Para culminar este aspecto se puede coincidir en que la estrategia es el diseño de acciones adaptadas a un entorno, a partir de recursos disponibles para el logro de objetivos y metas trazados. Es una representación que equipara las operaciones básicas tácticas del aparato económico. Su aplicación a proyectos de planeación acata la insuficiencia de administrar la guía adecuada de los funcionarios económicos, en situaciones heterogéneas y hasta contradictorias.



Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia

de la empresa. Esta debe guiar a la organización hacia lo que debe ser y hacia donde llegar y la forma en que debe actuar para ello. Sin embargo es erróneo alegar que esto acaecerá hasta tanto no sea ejecutada y se obtengan excelentes consecuencias. Entonces se concuerda que es una ruta a transitar con grandes líneas de acción implícitas en las políticas nacionales para lograr los propósitos, objetivos y metas programadas en el corto, mediano y largo plazos.

La Dirección Estratégica parte del inglés “Strategic Management” y se entiende por la filosofía de gestión empresarial que pretende alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles en el largo plazo. Privilegia el análisis del entorno y el uso de técnicas prospectivas.

Se considera una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal

La Dirección Estratégica” surge para cubrir las deficiencias de la Planificación y se desarrolla en un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionada: la formulación, la implementación y control”

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases fundamentales: formulación, implantación y control.

En la primera fase, se recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica la cual consiste en guiar las actividades de la empresa en un futuro conjugando las aspiraciones que se tienen para la empresa con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y desde el punto de vista interno las capacidades con las que cuenta.

La segunda, está destinada a la puesta en práctica de las estrategias elegidas, donde es ineludible plasmar líneas de acción diseñadas especialmente para distintas áreas y niveles organizativos hasta que se permiten hacer operativa las estrategias formuladas. Se controla basándose en un análisis de las desviaciones entre resultados obtenidos y los resultados esperados, el control pretende asegurar el cumplimiento de los planes, objetivos y la continuidad de la reflexión estratégica.



Para una correcta ejecución de la estrategia es necesario asignar las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad, los canales de comunicación por lo que debe fluir la información oportuna. Es importante la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirven de soporte a la implementación. La existencia de un sistema de información y comunicación que permite responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera así como por otra parte, a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representan otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la Dirección Estratégica.

Formulación de la Estrategia

Esta etapa de la dirección estratégica se entiende en tres fases fundamentales: inteligencia, concepción y elección, para la formulación o diseño de las posibles alternativas, tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo y funcional.

Etapa de inteligencia.

“En esta fase se trata de identificar el problema estratégico, que se puede entender como el desfase entre la situación deseada de la empresa en relación con sus propias aspiraciones y la evolución de su entorno y la situación potencial en ausencia de una estrategia nueva, se estructura en tres grandes etapas: el diagnóstico estratégico, la diferenciación de objetivos generales de la empresa, y la determinación y el análisis de la brecha estratégica”

Diagnóstico estratégico: consiste en analizar el entorno actual y la evolución futura de estas, así como una evaluación de los recursos y las habilidades que posee la empresa lo que permite conocer su potencial en relación con el entorno y capacidades frente a la competencia el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en que se encuentra la empresa y el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa. La interrelación de estos dos factores externos e internos permitirá reconocer una mejor forma de detectar oportunidades y amenazas e identificar fortalezas y debilidades.



Determinación de los objetivos: Esta etapa estará condicionada por la misión de la empresa

y el resultado del diagnóstico estratégico y las exigencias del entorno empresarial (actores internos y externos de la organización) Brecha estratégica: Permite conocer hasta donde las estrategias actuales permiten

cumplir con los objetivos y cuales modificaciones estratégicas se requerirá introducir, de ser insuficientes las actuales.

Etapa de concepción y selección

En esta fase se definen y valoran las posibles consecuencias de la estrategia en busca de las alternativas estratégicas que permitirán cubrir la brecha evidentemente en la etapa anterior. Si existe congruencia entre las exigencias del entorno, las aspiraciones de la empresa y capacidades aparecerá un problema para el cual se buscará una solución analizando y proponiendo algunos cambios en la estrategia existente.

Implementación y control

Esta etapa se considera la más importante y por ende la más difícil pues en este momento del proceso de dirección, los gerentes con la capacidad que estos admiten para relacionarse y motivar a los empleados, deben poner en práctica las estrategias formuladas. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes es otra de las funciones de esta fase. El Control Estratégico es fundamental puesto que el control eficiente proporciona la atención adecuada, de manera oportuna y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. La Dirección Estratégica es la visualización del funcionamiento integral de una organización, inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno. Constituye una tarea muy compleja en la actualidad, pues la esencia de cualquier encargo, por muy reducida que este sea, estará siempre basada en un uso óptimo de las potencialidades inagotables de los hombres y su interrelación con los recursos. '' Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo, coincidiendo con Tabatorny, P., & Jarniou, P. (2015).



Implementación y control

Esta etapa se considera la más importante y por ende la más difícil pues en este momento del proceso de dirección, los gerentes con la capacidad que estos admiten para relacionarse y motivar a los empleados, deben poner en práctica las estrategias formuladas. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes es otra de las funciones de esta fase. El Control Estratégico es fundamental puesto que el control eficiente proporciona la atención adecuada, de manera oportuna y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. La Dirección Estratégica es la visualización del funcionamiento integral de una organización, inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno. Constituye una tarea muy compleja en la actualidad, pues la esencia de cualquier encargo, por muy reducida que este sea, estará siempre basada en un uso óptimo de las potencialidades inagotables de los hombres y su interrelación con los recursos. " Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo.

Los escenarios tienen como características:

Se construyen a partir del comportamiento esperado de los factores clave.

Se construyen generalmente tres escenarios:

Tabla N°1 Factores del comportamiento

POSITIVO	NEGATIVO	MAS PROBABLE
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores claves.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores claves.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores claves.

Fuente: Investigación Bibliográfica

Dada la misión que tiene el área, se desarrolla como Estrategia Maestra Principal la Preparación a Directivos ya que es esencial en la preparación y superación de los directivos,



puesto que está presente en todas las acciones de capacitación además de estar orientada a

brindar las bases, argumentos y los fundamentos políticos ideológicos y el fortalecimiento de las convicciones de los cuadros y reservas en correspondencia con las orientaciones del país. Esta estrategia cobra la mayor importancia en los momentos actuales en que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica a la que nos enfrentamos. Los directivos tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios políticos e ideológicos, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y de las políticas del País.

Propuesta de Planeación Estratégica para el departamento de Dirección Declaración de la misión

“Asesorar la preparación de los directivos, y promover la implementación de novedosas técnicas de dirección, con alta profesionalidad, trabajo en equipo y una actitud positiva hacia el trabajo, contribuyendo con nuestra experiencia a la formación y superación de profesionales integrales preparados político e ideológicamente”.

Valores

Capacidad de cambio: Capacidad de pasar de un estado a otro adaptándose a las nuevas situaciones.

Profesionalidad: Ética y efectividad en el trabajo que se realiza

Trabajo en equipo: capacidad de interactuar de forma coordinada para alcanzar un fin común

Espíritu crítico: capacidad y disposición para analizar constructivamente los fenómenos

Actitud positiva hacia el trabajo: disposición para ejercer su función con motivación, sintiéndose parte de la tarea

Factores Clave para el cumplimiento de la misión

Los fenómenos y hechos aleatorios que fueron cuidadosamente definidos en el Departamento de Dirección como Factores Clave de Éxito, se mencionan a continuación: Motivación, Estimulación, Capacitación, Liderazgo, Disciplina laboral, Trabajo en equipo, Comunicación, Clima sociolaboral, Profesionalidad de los trabajadores, Satisfacción, Clima, Legislaciones de los Ministerios, Competencia, Demanda, Transporte, Burocratismo.

Construcción de posibles escenarios



Los escenarios se elaboran a partir de cada uno de los factores claves de éxito, y a partir de estos se diseñan los finales; estos no son más que las descripciones de los posibles entornos en que interactuará la organización durante el futuro y el mediano plazo, y que ejercerán influencia en el cumplimiento de sus funciones, constituyendo un valioso instrumento de trabajo.

Factor Clave de Éxito: Motivación

Escenarios

Positivo: La poca motivación por parte de los colaboradores no afecta el desenvolvimiento de la organización.

Negativo: La desmotivación del claustro es un obstáculo para el desenvolvimiento de la organización.

Más probable: La desmotivación del claustro influye en un mejor funcionamiento de la organización.

Factor Clave de Éxito: Estimulación

Escenarios

Positivo: La poca estimulación que se les brinda a los colaboradores no afecta el desenvolvimiento de la organización.

Negativo: Si el trabajador no es estimulado, no existirá un buen desenvolvimiento en los puestos de trabajo.

Más probable: La deficiente estimulación influye en el desempeño de los colaboradores de la organización.

Factor Clave de Éxito: Capacitación

Escenarios

Positivo: El déficit de capacitación en los colaboradores no afecta significativamente el funcionamiento de la organización.

Negativo: La falta de capacitación en los colaboradores influye en el desempeño de la organización.

Más probable: El nivel de capacitación actual de los colaboradores influye en un mejor funcionamiento de la organización.

Factor Clave de Éxito: Liderazgo



Escenarios

Positivo: El deficiente liderazgo no limita el funcionamiento de la organización.

Negativo: El deficiente liderazgo limita el funcionamiento de la organización.

Más probable: La insuficiencia en el liderazgo limita parcialmente el funcionamiento de la organización.

- Factor Clave de Éxito: Disciplina laboral

Escenarios

Positivo: La falta de disciplina laboral no afecta los resultados del departamento.

Negativo: Si existe una marcada indisciplina laboral no se podrá cumplir con las metas establecidas.

Más probable: Si existe una marcada indisciplina laboral no se podrá cumplir con las metas establecidas.

- Factor Clave de Éxito: Trabajo en equipo

Escenarios

Positivo: Si no existe un adecuado trabajo en equipo la organización funciona adecuadamente.

Negativo: Si no existe un adecuado trabajo en equipo la organización no funciona adecuadamente.

Más probable: Si no existe un adecuado trabajo en equipo estará limitado el funcionamiento de la organización.

Factor Clave de Éxito: Comunicación

Escenarios

Positivo: La no existencia de una buena comunicación en el departamento no afecta el desempeño de las tareas de la organización.

Negativo: La no existencia de una buena comunicación en el departamento afecta notablemente las tareas de la organización.

Más probable: La no existencia de una buena comunicación en el departamento afecta notablemente las tareas de la organización.

Factor Clave de Éxito: Clima socio laboral

Escenarios



Positivo: Un inadecuado clima socio laboral no influye en el desempeño de la organización.

Negativo: Un inadecuado clima socio laboral influye notablemente en el desempeño de la organización.

Más probable: Un inadecuado clima socio laboral influye en el desempeño de la organización.

Factor Clave de Éxito: Profesionalidad de los trabajadores

Escenarios

Positivo: El grado de profesionalidad de los colaboradores no determina el buen funcionamiento de la organización.

Negativo: El grado de profesionalidad de los colaboradores determina el funcionamiento de la organización.

Más probable: El grado de profesionalidad de los colaboradores influye significativamente en el funcionamiento de la organización.

Factor Clave de Éxito: Satisfacción

Escenarios

Positivo: El grado de satisfacción de los colaboradores no influye en absoluto el desempeño futuro de la organización.

Negativo: El grado de satisfacción de los colaboradores influye significativamente en el desempeño futuro de la organización.

Más probable: Si no existe un grado medio de satisfacción en los colaboradores de la organización, se verá limitado el funcionamiento de esta.

Factor Clave de Éxito: Clima

Escenarios

Positivo: Las variaciones climatológicas no afectan el desarrollo de las funciones del departamento.

Negativo: La variabilidad del clima interfiere constantemente en el desarrollo de las funciones del departamento.

Más probable: Las variaciones del clima se comportan de manera acostumbrada para cada época del año sin provocar grandes afectaciones en el desenvolvimiento normal del departamento.



Factor Clave de Éxito: Legislaciones de los Ministerios

Escenarios

Positivo: Las legislaciones ministeriales producen un impacto de mucha satisfacción en el accionar de los colaboradores del departamento.

Negativo: Las legislaciones ministeriales no ofrecen respuesta a lo que los colaboradores realmente necesitan.

Más probable: Las legislaciones ministeriales son equilibradas con respecto a lo que necesitan los colaboradores.

Factor Clave de Éxito: Competencia

Escenarios

Positivo: La competencia no logra superar nuestra posición en el mercado con respecto a los servicios que se prestan en el departamento.

Negativo: La competencia supera nuestros niveles en el mercado de los servicios que se prestan en el departamento.

Más probable: La competencia continúa esforzándose para superarnos en el mercado.

Factor Clave de Éxito: Regulaciones (comerciales, financieras, e intercambio académico).

Escenarios

Positivo: disminuir las hostilidades que provocan que las regulaciones financieras, comerciales y de intercambio académico con dicho país existan.

Negativo: continúa agudizando las regulaciones financieras, comerciales y de intercambio académico entre nuestros países.

Factor Clave de Éxito: Demanda

Escenarios

Positivo: Existe una elevada demanda de los servicios que ofrece el departamento por parte de sus clientes.

Negativo: Se produce un descenso palpable de la demanda en los servicios que ofrece el departamento.

Más probable: La demanda de los servicios que se ofrecen en el departamento continúa ascendiendo a medida que pasa el tiempo.

Factor Clave de Éxito: Transporte



Escenarios

Positivo: La mejora del transporte satisface las necesidades de los colaboradores del departamento.

Negativo: La mala situación a la que se enfrentan los colaboradores del departamento continúa recrudeciéndose.

Más probable: El sistema de transportación de los colaboradores del departamento continúa sin ofrecer mejoras.

Factor Clave de Éxito: Burocratismo

Escenarios

Positivo: Existe un determinado nivel de comprensión e igualdad entre la alta dirección y los colaboradores del departamento en cuanto a las funciones a desempeñar.

Negativo: Existe un desequilibrio entre lo que los directivos orientan y lo que realmente los colaboradores entienden que sea necesario hacer.

Más probable: Tanto los directivos como colaboradores concuerdan con respecto a las verdaderas necesidades organizacionales.

Escenarios finales

Positivo

Existe poca motivación por parte de los colaboradores, sin embargo, no afecta el desenvolvimiento de la organización. La poca estimulación que se les brinda a los colaboradores no afecta el desenvolvimiento de la organización. El déficit de capacitación en los colaboradores no afecta significativamente el funcionamiento de la organización. El deficiente liderazgo no limita el funcionamiento de la organización. La falta de disciplina laboral no afecta los resultados del departamento. Si no existe un adecuado trabajo en equipo la organización funciona adecuadamente. La no existencia de una buena comunicación en el departamento no afecta el desempeño de las tareas de la organización. Un inadecuado clima socio laboral no influye en el desempeño de la organización. El grado de profesionalidad de los colaboradores no determina el funcionamiento de la organización. El grado de satisfacción de los colaboradores no influye en absoluto el desempeño futuro de la organización. Las variaciones climatológicas no afectan el desarrollo de las funciones del departamento. Las legislaciones ministeriales producen un impacto de mucha satisfacción en



el accionar de los colaboradores del departamento. La competencia no logra superar nuestra posición en el mercado con respecto a los servicios que se prestan en el departamento. Existe una elevada demanda de los servicios que ofrece el departamento por parte de sus clientes. La mejora del transporte satisface las necesidades de los colaboradores del departamento. Existe un determinado nivel de comprensión e igualdad entre la alta dirección y los colaboradores del departamento en cuanto a las funciones a desempeñar.

Negativo

La desmotivación del claustro es un obstáculo para el desenvolvimiento de la organización. Si el colaborador no es estimulado, no existirá un buen desenvolvimiento en los puestos de trabajo. La falta de capacitación en los colaboradores influye en el desempeño de la organización. El deficiente liderazgo limita el funcionamiento de la organización. Si existe una marcada indisciplina laboral no se podrá cumplir con las metas establecidas. Si no existe un adecuado trabajo en equipo la organización no funciona adecuadamente. La no existencia de una buena comunicación en el departamento afecta notablemente las tareas de la organización. Un inadecuado clima socio laboral influye notablemente en el desempeño de la organización. El grado de profesionalidad de los colaboradores determina el funcionamiento de la organización. El grado de satisfacción de los colaboradores influye significativamente en el desempeño futuro de la organización. La variabilidad del clima interfiere constantemente en el desarrollo de las funciones del departamento. Las legislaciones ministeriales no ofrecen respuesta a lo que los colaboradores realmente necesitan. La competencia supera nuestros niveles en el mercado de los servicios que se prestan en el departamento. Estados Unidos como centro de poder continúa agudizando las regulaciones financieras, comerciales y de intercambio académico entre nuestros países. Se produce un descenso palpable de la demanda en los servicios que ofrece el departamento. La mala situación a la que se enfrentan los colaboradores del departamento de Dirección continúa recrudeciéndose. Existe un desequilibrio entre lo que los directivos orientan y lo que realmente los colaboradores entienden que sea necesario hacer.

Más probable

La desmotivación del claustro limita el mejor funcionamiento de la organización. La deficiente estimulación influye en el desempeño de los colaboradores de la organización. El



nivel de capacitación actual de los colaboradores influye en un mejor funcionamiento de la

organización. La insuficiencia en el liderazgo limita parcialmente el funcionamiento de la organización. Si existe una marcada indisciplina laboral no se podrá cumplir con las metas establecidas. Si no existe un adecuado trabajo en equipo estará limitado el funcionamiento de la organización. La no existencia de una buena comunicación en el departamento afecta notablemente las tareas de la organización. Un inadecuado clima sociolaboral influye en el desempeño de la organización. El grado de profesionalidad de los colaboradores influye significativamente el funcionamiento de la organización. Si no existe un grado medio de satisfacción en los colaboradores de la organización, se verá limitado el funcionamiento de esta. Las variaciones del clima se comportan de manera acostumbrada para cada época del año sin provocar grandes afectaciones en el desenvolvimiento normal del departamento. Las legislaciones ministeriales son equilibradas con respecto a lo que necesitan los colaboradores. La competencia continúa esforzándose para superarnos en el mercado. Estados Unidos decide continuar con el bloqueo que nos impone de manera que las regulaciones financieras, comerciales y de intercambio académico entre nuestros países no logran superarse. La demanda de los servicios que se ofrecen en el departamento continúa ascendiendo a medida que pasa el tiempo. El sistema de transportación de los colaboradores del departamento continúa sin ofrecer mejoras. Tanto los directivos como colaboradores concuerdan con respecto a las verdaderas necesidades organizacionales.

Diagnóstico estratégico

A partir de un exhaustivo análisis en el objeto de estudio y utilizando distintos métodos de investigación como trabajo grupal, tormenta de ideas, observación científica, entre otros, se definieron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Fortalezas:

1. Elevada calificación científica del claustro:
2. Liderazgo colectivo: Originalidad colectiva que les permite mantenerse bien posicionados en el marco en el que se les desenvuelven.
3. Reconocido prestigio en el entorno empresarial: Las buenas relaciones laborales que se establecen con los organismos que interactúan con el departamento y los resultados alcanzados.



Debilidades:

1. Resistencia hacia el cambio: No existe disposición y adaptabilidad a los nuevos retos.
2. Inexistencia de mecanismos de comunicación que faciliten la toma de decisiones de forma dinámica: El departamento no ha creado mecanismos estandarizados de comunicación para la toma de decisiones.
3. No se cuenta con suficiente información para facilitar el trabajo.
4. No existen registros, ni archivos históricos del desarrollo del departamento.

Oportunidades:

1. Amplia demanda de consultorías y asesorías en temas de dirección: Incremento de las necesidades de los clientes para obtener los servicios que brinda el departamento.
2. Buenas relaciones con Gobierno: Posibilidades para gestionar mejor cualquier inquietud del departamento.
3. Posibilidad de colaboración con otros departamentos o grupos de la organización. Intercambios más fructíferos para solucionar las necesidades comunes de todos.
4. Buena apreciación del trabajo del Departamento por parte de la dirección de la organización: reconocimiento y prestigio alcanzado.

Amenazas:

1. Deficiencias de recursos materiales y financieros asignados para el departamento: Los órganos directivos de la institución no priorizan las actividades del departamento, ya que no se reconoce la importancia de su función
2. Insuficiente prioridad de los medios técnicos asignados: No se prioriza el mantenimiento de los medios técnicos pese al importante papel del departamento.
3. Insuficiente prioridad de las funciones del departamento: No existe un sistema que permita al departamento enfocarse únicamente en sus funciones.
4. Deficiencias en la gestión universitaria que afecta al cumplimiento de la función del área: La gestión del conglomerado de tareas que genera el desarrollo de los procesos universitarios y su derivación hacia el departamento, crean obstáculos para el cumplimiento adecuado de la función del área.
5. Insuficiente nivel de estimulación material y moral dada la importancia de la labor que realiza el departamento: Al no ser reconocido el aporte que realiza el departamento a los



resultados globales de la universidad, resulta muy limitado el reconocimiento y estímulo ante los resultados que se obtienen.

CONCLUSIONES

La Dirección Estratégica representa un modelo de cambio que se plantea para guiar a la organización de la situación actual a una situación deseada, en este ámbito, las instituciones educativas en general, al igual que las empresas, necesitan una visión a largo plazo. La dirección estratégica en educación implica establecer metas claras y definir la dirección futura de la institución

Se encuentran una gran variedad de modelos de Dirección Estratégica coincidiendo casi todos en variables tales como la misión, visión, escenarios, estrategias y planes de acción, por tanto, las estrategias educativas deben ajustarse para enfrentar los cambios en la sociedad, la tecnología y las tendencias de aprendizaje. Esto puede implicar la introducción de nuevos programas, métodos de enseñanza innovadores o la adopción de tecnologías educativas emergentes.

Es imperioso para el desarrollo de cualquiera de las distintas fases de la Planeación Estratégica comenzar con precalentamiento que permita a los miembros del grupo de trabajo organizarse de acuerdo a los objetivos a alcanzar considerando que las instituciones educativas también compiten entre sí por estudiantes, fondos y reconocimiento. Una estrategia educativa efectiva implica diferenciarse de otras instituciones, ya sea a través de la calidad académica, programas especializados, enfoques pedagógicos únicos o inclusividad. La práctica de la planeación estratégica se inicia sometiendo al entorno a un sistemático estudio, con el fin de localizar en él aspectos positivos, dignos de atesorarse, a los que se le llaman oportunidades, así como aspectos negativos que será preciso superar o evitar, y se les conocen como amenazas, todo ello considerando que la dirección estratégica en educación se trata de tener una visión a largo plazo, adaptarse a los cambios, fomentar habilidades relevantes y estar en constante evolución para preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrés M. (2022). Editorial: Primavera Silenciosa: ¿podemos arreglar problemas perversos? *Public Money & Management* 42:2, Páginas 53-54. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965756>.

Del Mazo Pérez, L. M. (2020). *Planeación Estratégica en el centro de estudios de tecnologías avanzadas*. ISPJAE, La Habana.

Doxey, C. (2021). *Planificación Estratégica y Fusiones y Adquisiciones*, Publicado por primera vez: 03 febrero 2021 <https://doi.org/10.1002/9781119700586.ch7>

Dimitrios, N. K., Sakas, D.P. y Vlachos, D.S., (2013) *The Role of Information Systems in Creating Strategic Leadership Model*, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.054>, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 285-293

Fonseca Vasconez, J. F., Ballesteros Ballesteros, E. Y., & Vinuesa Peralta, H. A. (2021). *Impacto de los influencers en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. *ConcienciaDigital*, 4(1.1), 279-293. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i1.1.1559>

Korpelainen, E., y Kira, M. (2010). *Employees' Choices in Learning How to Use Information and Communication Technology Systems at Work: Strategies and Approaches*, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00339.x>, *International Journal of Training and Development*, 14(1), 32-53.

Muermer, Muller & Suetens. (2021). *Cooperación en juegos infinitamente repetidos de complementos y sustitutos estratégicos*, *Revista de comportamiento económico y organización*, Volumen 188, agosto de 2021, páginas 1191-1205 <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.05.004>

Odiorne, G. (2015). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. México: Ed. Limusa.

Peterson, N. Paul, K., Peter, W. & Reuben, N. (2021). *Influencia de las estrategias educativas en el aprendizaje en línea en las instituciones de educación superior de Kenia en medio de la pandemia de CO-VID-19*, *Journal of Education*: vol. 4 N.º 7 (2021). <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/>



- Pupo, G. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano. Unpublished Tesis en Opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas., ISPJAE, La Habana.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A sociological Interpretation: Row Peterson.
- Steiner, G. A. (1965) How to Assure Poor Long-Range Planning for Your Company. California Management Review, 7(000004), p 93.
- Tabatony, P., & Jarniou, P. (2015). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUF.
- Terrazas, R (2010) Modulo Administration para ingenious. Módulo: Maestría en Gestión de Obras Públicas, Universidad Técnica de Oruro UTO, Bolivia
- Weiser, A. (2020). El papel de las acciones sustantivas en la creación de sentido durante el cambio estratégico, Publicado por primera vez:15 agosto 2020
<https://doi.org/10.1111/joms.12621>