



Agosto 2018 - ISSN: 1989-4155

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Juan Pablo Orozco Carrillo¹

Planificador Institucional ESPOCH

juanpyorozco@hotmail.es

Robinson Ariel Aguagallo Cando²

Planificador Institucional ESPOCH

raac_27@hotmail.com

Myriam Johanna Naranjo Vaca³

Docente Técnica de la Facultad de Administración de Empresas ESPOCH

myriam.naranjo@epoch.edu.ec

María Dolores Toca Calderón⁴

Planificador Institucional ESPOCH

maria.toca@epoch.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Pablo Orozco Carrillo, Robinson Ariel Aguagallo Cando, Myriam Johanna Naranjo Vaca y María Dolores Toca Calderón (2018): "La planificación estratégica en el contexto de la educación superior", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (agosto 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/planificacion-estrategica-educacion.html>

Resumen

Este artículo tiene por objetivo presentar la importancia de la planificación estratégica en el marco de la educación superior. Así, tendremos una eficiente y eficaz ejecución de todas las

¹ Economista, Master en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, Quito – Ecuador, Máster en Administración Tributaria del Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito – Ecuador, Diplomado Superior en Marketing de la Universidad Politécnica Salesiana, Quito – Ecuador, actualmente Planificador Institucional (2) de la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

² Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA., Socio fundador y asesor de la empresa Global Bufete Contable, actualmente Planificador Institucional (1) de la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

³ Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad Internacional de la Rioja Logroño – España (c), Máster en Auditoría Gubernamental y Control del Instituto de Altos Estudios Nacionales Quito-Ecuador (c), actualmente Docente Técnica de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

⁴ Ingeniera en Administración de Empresas, Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA, actualmente Planificadora Institucional (1) en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

tareas inherentes a las instituciones de enseñanza superior, una visión de futuro y por fin un modelo de planificación estratégica institucional. Para realizar este estudio, se utilizó análisis de documentos, precedidos por un levantamiento bibliográfico a fin de comprender mejor el tema central. Los resultados muestran que el proceso de planificación necesita una renovación continua y que muchas dificultades necesitan ser superadas hasta llegar a la planificación y pasa por procesos de aprendizaje, cambios y desarrollo organizacional. Así, la importancia del planeamiento estratégico para la mejora de las universidades presentado en este trabajo conduce a la reflexión de que es necesario construir buenos modelos de planificación según el contexto de la universidad, pero que ésta necesita convertirse en una práctica gerencial alineada con las otras áreas de las instituciones.

Palabras clave: Planificación – Estratégica – Educación – Superior – Importancia

Abstract

This article aims to present the importance of strategic planning in the framework of higher education. Thus, we will have an efficient and effective execution of all the tasks inherent in higher education institutions, a vision of the future and finally a strategic institutional planning model. To carry out this study, document analysis was used, preceded by a bibliographic survey in order to better understand the central theme. The results show that the planning process needs a continuous renewal and that many difficulties need to be overcome until reaching the planning and goes through learning processes, changes and organizational development. Thus, the importance of strategic planning for the improvement of the universities presented in this paper leads to the reflection that it is necessary to build good planning models according to the context of the university, but that this needs to become a management practice aligned with the others areas of the institutions.

Keywords: Planning - Strategic - Education - Higher - Importance

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la planificación estratégica está aumentando con los crecientes desafíos que enfrenta la organización, principalmente debido al rápido avance tecnológico y la globalización. La educación superior tampoco es una excepción en este sentido ya que los desafíos críticos derivados del cambio en tradiciones, normas y otros requisitos requieren continuamente que las universidades consideren las dimensiones estratégicas que pueden ayudarlos a enfrentar los problemas emergentes y responder adecuadamente a la demanda de la situación (Hitt, Irlanda, y Hoskisson, 2017; David, 2016). El objetivo de este documento es realizar una descripción general de la planificación estratégica como un concepto con referencia a su aplicación a la educación superior. Las cuestiones clave que enfrentan las universidades en la edad moderna son evaluadas y discutidas desde varios ángulos críticos, seguidas por una descripción detallada de los procesos y modelos de planificación estratégica que pueden permitir a las universidades capitalizar oportunidades potenciales y evitar amenazas críticas para asegurar el beneficio de todas partes interesadas clave sin sacrificar la ventaja financiera.

2. HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un concepto antiguo que se remonta a los primeros días de las organizaciones militares. De acuerdo con una variedad de versiones, fue militar que primero adoptó y utilizó un enfoque estratégico para la planificación. En una búsqueda para desenterrar el desarrollo histórico de la planificación estratégica, es fundamental profundizar en el origen de la estrategia como un término. La palabra "estrategia" es una forma modificada de la palabra griega "strategos". Aquí, también es importante tener en cuenta que "strategos" se utiliza como el título para el general del ejército en Grecia. De acuerdo con las antiguas normas griegas, cada una de las diez tribus principales en Grecia solía elegir sus strategos o general de ejército cada año. Los generales fueron nombrados para asesorar a los jefes del estado o los gobernantes sobre el manejo de las batallas con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sobre sus oponentes. Como los estrategos fueron elegidos como funcionarios, el alcance de sus responsabilidades se amplió más adelante con la inclusión de las responsabilidades magisteriales civiles (en McKiernan, 2017).

A partir de este origen militar, el concepto extendió sus ramas a muchos otros campos y áreas. Se desarrolló gradualmente durante el período de tiempo. El enfoque de la gestión estratégica siempre se ha centrado más en definir la naturaleza de los resultados que en encontrar las formas de lograr esos resultados. En otras palabras, se ha utilizado como una herramienta para evaluar cómo establecer objetivos y qué tipos de objetivos están en línea con los requisitos

estratégicos. Diseñar las estrategias y la hoja de ruta para el logro exitoso de esos objetivos es de importancia secundaria (Centro de Historia Militar, 2007).

En el pasado, la planificación estratégica se ha limitado al papel del gobierno y el ejército con una extensión gradual al sector público y privado. Sin embargo, tanto el gobierno de EE. UU. Como los gobiernos de las principales partes del mundo han perdido el enfoque en la gestión estratégica y están utilizando los principios establecidos para definir su manifiesto y ejecutar sus responsabilidades. Sin embargo, este concepto ha penetrado profundamente en el sector privado donde se usa para optimizar las decisiones (en McKiernan, 2017). También es importante tener en cuenta que los antecedentes teóricos de la gestión estratégica se fueron haciendo cada vez más amplios debido a que el enfoque actual de la gestión estratégica es mucho más sofisticado en comparación con la gestión estratégica en el pasado remoto. Ahora los gerentes están abiertos a una amplia variedad de herramientas, teorías y modelos que pueden usar mientras atraviesan cualquier fase dentro de un proceso, como establecer objetivos, determinar el alcance, asignar recursos, controlar, monitorear, evaluar y revisar (en McKiernan, 2017).

3. DESAFÍOS EMERGENTES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior enfrenta varios desafíos críticos derivados de desarrollos clave en la era moderna. Los requisitos sofisticados de hoy se encuentran principalmente en el fondo de los desafíos clave que requieren que las instituciones educativas presenten un enfoque integral y multidimensional. Algunos de los principales problemas que afectan a la educación superior se tratan a continuación:

3.1. Bajo valor por dinero

Uno de los desafíos críticos que enfrenta la educación superior en el siglo XXI es el bajo valor de su dinero gastado en educación. El problema principal a este respecto es la ayuda federal proporcionada a los estudiantes. La ayuda federal ha reducido los beneficios de las universidades. Con el fin de compensar el impacto del aumento de la ayuda federal, las universidades tienden a aumentar su tarifa de matrícula. Por lo tanto, la ayuda federal está apoyando indirectamente a las universidades más que a los estudiantes (Zlatkin-Troitschanskaia, Pant y Coates, 2016). La mayoría de los estudiantes se quejan de una educación de baja calidad que no justifica el costo de obtener educación (Daniel, 2014).

3.2. Transparencia

Los estudiantes se quejan de la falta de transparencia en las universidades. Es difícil para los estudiantes recuperar información sobre sus honorarios. Los estudiantes quieren saber qué pasa con sus fondos que depositan en términos de sus cuotas. Quieren que se les informe

sobre el proceso que implica el cobro de sus cuotas y el uso del dinero que pagan a las universidades (Geiger, Piel, Day y Schelbe, 2018). Por lo tanto, las universidades deben establecer los planes que permitan a los estudiantes mantenerse al tanto del estado de sus fondos. Este alto nivel de transparencia solo puede ser posible a través de un enfoque estratégico adecuado para la planificación.

3.3. La creciente expectativa de los estudiantes

El costo de la educación está en aumento constante en la edad moderna. Los estudiantes están cargados con enormes gastos educativos. Por lo tanto, sus expectativas también están creciendo en línea con el costo de su educación. Las universidades deben cumplir esas expectativas para justificar sus altas tarifas. Sin embargo, cada vez es más difícil para las universidades proporcionar una educación de alta calidad debido al aumento de los gastos relacionados con el sector educativo, como el aumento de los salarios de los docentes y el aumento del costo de la infraestructura (Tsai y Gasevic, 2017). Implica que las universidades necesitan una planificación estratégica a largo plazo para brindar flexibilidad en sus estrategias. Deben encontrar formas de hacer frente a los crecientes costos sin comprometer la calidad de sus servicios. Deben lograr un equilibrio perfecto entre asequibilidad y calidad.

3.4. Integración tecnológica

Como también se mencionó anteriormente, el costo de la educación aumenta continuamente. Por un lado, las universidades buscan maneras de reducir costos. Al mismo tiempo, deben mantener su entorno equipado con la última tecnología disponible en el mercado para responder adecuadamente a las tendencias crecientes de la educación integrada en tecnología. Este factor ha contribuido de manera crítica a los gastos a cargo de las instituciones de educación superior. Deben gastar para adquirir nueva tecnología. Del mismo modo, también deben invertir en actualizar una tecnología existente. Si las actualizaciones son demasiado frecuentes, se multiplicaría el costo múltiple (Trani & Holsworth, 2013). Este factor también hace que sea desafiante para las universidades mantener los costos de la educación bajo control. O bien necesitan encontrar la manera de reducir los costos y beneficiar al cliente, o tendrán que pasar la carga del creciente costo a los clientes al aumentar la tarifa, lo cual es una práctica común hoy en día (Trani & Holsworth, 2013).

3.5. Cambios con el estado

Los métodos de educación evolucionan constantemente y requieren que las universidades sigan actualizando sus sistemas para mantenerse alineados con los requisitos actualizados. En las últimas décadas, se han producido cambios significativos con el concepto de espacio ideal para enseñar y atender las necesidades de los clientes. Por ejemplo, los estudiantes ahora exigen un entorno de sala de clases que respalde el pensamiento colaborativo. Ha puesto fin al

antiguo formato de gran sala de conferencias. De manera similar, el espacio de la biblioteca también debería ser adecuado para acomodar grupos en una porción en lugar de proporcionar espacio para individuos (Trani & Holsworth, 2013). No es sorprendente que los cambios en la demanda de un tipo particular de locales también requieran que las universidades actualicen o cambien las instalaciones. Estos cambios requieren grandes inversiones que se suman a los crecientes costos educativos (Trani & Holsworth, 2013). Este problema también necesita estrategias cuidadosas basadas en la previsión de las autoridades interesadas.

3.6. Gestión del talento

De acuerdo con los hallazgos más recientes, las universidades que contratan personal del sector corporativo para realizar las funciones gerenciales encuentran difícil alinearlos con las necesidades estratégicas centrales y los objetivos clave. Si las personas del mundo corporativo ocupan los puestos más altos en una universidad, es probable que apliquen el mismo enfoque orientado a las ganancias que está integrado en su comportamiento a partir de su experiencia corporativa. Por lo tanto, es probable que mantengan las ganancias financieras a la vanguardia de sus planes estratégicos, lo que es totalmente contrario al espíritu del sector educativo (Trani & Holsworth, 2013).

Entonces, el volumen de negocios es un aumento con la creciente competencia en el sector subyacente. Los gerentes y profesores altamente talentosos buscan mejores y mejores planes de compensación y otros beneficios. Por lo tanto, cada vez es más difícil para las universidades retener a los miembros talentosos dentro de su personal a largo plazo (Trani & Holsworth, 2013). Este factor también destaca la necesidad de una planificación estratégica adecuada. Es necesario reclutar y retener el talento utilizando el enfoque que se alinea perfectamente con el propósito y la cultura de las instituciones educativas.

3.7. Sistema educativo en línea

Existe una amenaza externa para los institutos de educación superior en el avance de la tecnología interactiva. Ahora los estudiantes pueden aprovechar la educación vocacional en línea evitando los costos extraños que las universidades aplican a sus estudiantes. Este factor también se ha convertido en una amenaza crítica para las instituciones tradicionales de educación superior. Las universidades cobran por todo lo que contribuye al entorno o las instalaciones educativas. Sin embargo, los estudiantes pueden evitar todos estos cargos al optar por un curso en línea. También es importante señalar que sus certificados obtenidos de las instituciones educativas virtuales tienen reconocimiento mundial (Lynch, 2018). Este factor sirve como una amenaza de alternativa como se da en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. De acuerdo con el modelo subyacente, la fortaleza competitiva de las alternativas se suma críticamente a las amenazas de fuentes alternativas (Lynch, 2018). Implica que las universidades deben someterse al debido proceso de planificación para enfrentar esta

amenaza emergente de manera efectiva. Deben proporcionar razones concretas para su preferencia sobre los proveedores de servicios virtuales en el mercado.

3.8. Política

Por lo general, las universidades y las instituciones educativas se consideran un espacio ideal donde las personas pueden debatir sobre diversas ideas y argumentar sus opiniones de manera pacífica. Sin embargo, este concepto pacífico de las universidades ha estado bajo una inmensa presión debido a una creciente tendencia violenta entre los estudiantes a formar grupos para afirmar su fortaleza. Actúan en grupos para imponer sus propias ideas a otros, incluidos los maestros y el personal. Si sus demandas no se cumplen, presentan protestas y realizan sentadas para obtener los resultados deseados. Finalmente, el personal, los docentes o sus semejantes deben rendirse a favor de sus demandas (Bailey, 2017). La agrupación es común en las universidades y tienen que encontrar formas adecuadas para lidiar de manera efectiva con esta tendencia. Los docentes y el personal deberían adoptar un conjunto de estrategias preventivas y correctivas para evitar las amenazas de la agrupación.

3.9. Valor del grado de educación superior

En el pasado, el título de educación superior se consideraba como el certificado de la inteligencia, el conocimiento y la habilidad del titular de la licenciatura. Fue visto como el principal criterio de elegibilidad entre los empleadores. Por lo tanto, se asoció una ventaja económica que lentamente está experimentando una tendencia a la baja ya que el título universitario está perdiendo su valor. Por lo general, los estudiantes con un rendimiento no competitivo en la escuela califican para la admisión en una universidad. Los colegios y universidades permiten tales admisiones con el fin de aumentar su fuerza que afecta positivamente a sus ganancias financieras. Cuanto mayor sea el número de estudiantes matriculados, mayor será la cantidad que pueden cobrar en términos de honorarios. Por lo tanto, las universidades tienden a reducir los estándares de calificación para la inscripción. Esto ha puesto un gran signo de interrogación sobre las habilidades, el conocimiento y las habilidades de los estudiantes que reciben educación de dichas instituciones. Los empleadores también son conscientes de estas prácticas malignas que les hacen reducir gradualmente su respeto por los títulos de educación superior (Mok y Jiang, 2016).

Debido a la disminución del valor de un título de educación superior, los estudiantes se enfrentan a desafíos críticos en las conclusiones de las oportunidades de empleo que se alinean con sus logros académicos. Este factor ha afectado la ventaja económica de los estudiantes (Bachan, 2015). Implica que los institutos de educación superior tienen que encontrar las formas de abordar los desafíos asociados con la inflación de grado. Deben encontrar formas de adoptar prácticas aceptables sin comprometer su fortaleza competitiva y

sus ganancias financieras. Para este propósito, las universidades deben recurrir a los principios de la planificación estratégica.

3.10. Incapacidad de las instituciones para hacer que los estudiantes trabajen duro

El sistema educativo universitario se centra en el cumplimiento de lo que se promete como el módulo del estudio. Simplemente se esfuerzan por cubrir el plan de estudios a tiempo sin hacer ningún esfuerzo adicional para que sus estudiantes trabajen más y aprendan más a través de la exploración. El sistema educativo en la mayoría de las universidades no admite la exploración. En la era de la tecnología actual, existe la necesidad de hacer que los estudiantes piensen e investiguen de forma independiente. Deben ser proactivos en su enfoque para poder hacer su propio camino hacia el éxito en la vida académica y práctica. Sin embargo, en general, los profesores no se molestan en utilizar su profundo conocimiento y entregar algo además de sus obligaciones contractuales (Thompson, Strickland, & Gamble, 2006). Las universidades deben encontrar maneras de hacer que su facultad trabaje más arduamente para alentar y motivar a los estudiantes a aprender más y más.

4. MODELOS BÁSICOS Y PASOS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ADAPTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LAS NECESIDADES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La planificación estratégica es un concepto establecido que involucra una amplia gama de herramientas, métodos y prácticas. En esta sección, se ilustra un patrón típico utilizado para la planificación estratégica y los pasos clave con referencia a los modelos utilizados en cada fase de planificación estratégica. Por lo general, un proceso de planificación estratégica comprende los siguientes pasos clave:

4.1. Análisis situacional

Este es el paso básico de la planificación estratégica que implica la posición actual de una entidad, organización o empresa. Durante esta fase, se utilizan varias herramientas y métodos para evaluar la situación actual a fin de justificar la necesidad de mejora o cambio. Las fases que pueden usarse efectivamente durante esta fase se discuten con referencia a la educación superior de la siguiente manera:

4.1.1. Análisis Pestel

Pestel es el acrónimo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. Estos factores existen en el entorno externo de una empresa o una organización. Este es un modelo ampliamente utilizado en la gestión estratégica. El análisis de Pestel da una indicación de las oportunidades potenciales y las amenazas críticas en el entorno externo en función de la información recopilada sobre cada factor en el modelo. Por lo tanto, también

proporciona una base para el análisis FODA (que se explica más adelante) (Trani y Holsworth, 2013). Los pasos incluidos en un análisis de mano se tratan a continuación:

Factores políticos: estos factores se relacionan con las políticas gubernamentales y las obligaciones regulatorias respaldadas por el gobierno. También muestra la idoneidad de un país o región para ciertos aspectos de un modelo de negocio organizacional (Jeyarathnam, 2008). En cuanto a la educación superior, el análisis de Pestel se puede usar para evaluar en qué medida el gobierno puede apoyar una institución de educación superior. El apoyo del gobierno juega un papel importante. Por ejemplo, se menciona anteriormente que la creciente ayuda federal está planteando desafíos para las universidades y para los estudiantes al generar una inflación en las tasas de matrícula (Gallagher, Calvert, Niven y Cabot, 2017). El apoyo del gobierno a la institución educativa puede ser en forma de subsidios, ayuda federal, donación de fondos para apoyar a la universidad en términos de administración de costos, etc. Al mismo tiempo, las políticas hostiles del gobierno pueden resultar en amenazas críticas. Por ejemplo, la reducción del gasto en el sector educativo puede tener consecuencias negativas. Del mismo modo, inflar los criterios de elegibilidad en las organizaciones gubernamentales dará lugar a una mayor presión sobre las universidades, ya que tienen que trabajar más duro para desarrollar las competencias de sus estudiantes a la referencia actualizada (Antony, Cauce, y Shalala, 2017).

Factores económicos: estos factores están centralmente vinculados con el crecimiento y el éxito de una organización en la industria. Por ejemplo, un aumento en el interés es primordial para aumentar el costo de hacer negocios si las necesidades de una empresa se financian principalmente a través de la deuda. Del mismo modo, un nuevo impuesto también afectará las ganancias financieras de una empresa (Trani & Holsworth, 2013). Mientras se aplica a la universidad, un impuesto adicional se sumará a la carga financiera de las universidades. Se creará un impulso entre ellos para utilizar métodos indirectos para cerrar la brecha resultante de impuestos adicionales. Es probable que pasen esta carga a los estudiantes al aumentar la tarifa. Alternativamente, pueden reducir la calidad para justificar el costo adicional sin afectar las tarifas. Además, los factores microeconómicos también son de importancia crítica. Por ejemplo, es probable que una disminución en la demanda de mano de obra tenga un impacto negativo en el poder adquisitivo. A medida que disminuya el poder adquisitivo de la mayoría, afectará la demanda de una educación de calidad que conlleva la carga de enormes gastos a cargo de los estudiantes. Una demanda en declive también puede obligar a las universidades a reducir sus cargas, lo que afectará negativamente su posición financiera (Trani & Holsworth, 2013). Por lo tanto, el entorno macro y microeconómico de un estado o región puede afectar directamente al sector educativo de esa región. Puede haber oportunidades y amenazas dependiendo de las fluctuaciones de las condiciones económicas.

Factores sociales: el paisaje social de una región determina en gran medida el comportamiento, el enfoque psicológico de las personas hacia un producto, servicio o fenómeno en particular, y sus hábitos de compra. Por lo tanto, las tradiciones, normas, cultura,

religión y otros patrones sociales dentro de una sociedad tienen una importancia clave en el análisis situacional (Barrett, 2017). En relación con el sector de educación superior, es importante observar la tendencia de las personas a apoyar la educación superior con referencia a su origen étnico y tradicional. Por ejemplo, en una sociedad conservadora, las personas tienen reservas sobre la educación de las mujeres. Del mismo modo, algunas sociedades tienen un legado étnico que apoya la educación y la convierte en una obligación (Barrett, 2017). Por lo tanto, es importante analizar los factores sociales dentro de una sociedad para identificar oportunidades y amenazas clave.

Factores tecnológicos: las tendencias del avance tecnológico y la adopción dentro de una industria en particular proporcionan una idea del potencial de la tecnología para dar forma o remodelar el sector (Barrett, 2017). En cuanto al sector educativo, ya se discutió que los avances tecnológicos han creado amenazas críticas y oportunidades para las universidades. Con frecuencia, las actualizaciones tecnológicas asocian un gran costo que se ha sumado a los ya crecientes gastos educativos (Barrett, 2017). Brinda pistas sobre el uso eficiente y efectivo de la tecnología y optimiza las decisiones de integración tecnológica.

Factores legales: los organismos reguladores desempeñan un papel importante en la determinación de la fuerza competitiva, las ganancias financieras y otros aspectos dentro de cualquier industria. La intervención regulatoria también modera el poder de negociación de diferentes partes interesadas (Barrett, 2017). Los factores regulatorios también afectan el sector educativo. Por ejemplo, un nuevo impuesto al ingreso de las instituciones educativas aumenta el costo de hacer negocios. Al mismo tiempo, un recorte en las obligaciones financieras impuestas por las autoridades reguladoras proporciona alivio financiero a los colegios y universidades.

4.1.2. Análisis FODA

FODA es otra herramienta de gestión estratégica utilizada con frecuencia, que se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa junto con las posibles oportunidades y amenazas en el entorno externo. El análisis FODA se refiere a factores internos y externos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades de una entidad pertenecen al análisis interno, mientras que la identificación de oportunidades y amenazas requiere el escaneo del entorno externo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

El análisis DAFO se puede aplicar a cualquier institución educativa, p. universidad o collage. Ayuda a determinar las fortalezas de un instituto educativo que puede incluir la visibilidad excepcional, la facultad competente, el excelente enfoque de las consideraciones gerenciales, la alta tasa de matriculación, el destacado desempeño de los estudiantes, etc. Del mismo modo, también proporciona un marco para resaltar las debilidades críticas que pueden incluir una gestión deficiente de los costos, una baja relación calidad-precio, baja calidad educativa, facultad y personal incompetentes, etc. El análisis se extenderá aún más para cubrir las

oportunidades y amenazas identificadas durante el análisis externo de una institución educativa. Por ejemplo, las amenazas identificadas en la sección que trata los desafíos de la educación superior en la edad moderna pueden usarse como amenazas en el entorno externo.

4.2. Misión y visión

La misión y la visión de una organización muestran lo que en última instancia pretende lograr y qué hoja de ruta usarán para lograr sus objetivos. Hay una declaración de visión que refleja en qué lugar una empresa tiene la intención y espera llegar en el futuro. La declaración de la misión suele estar respaldada por una declaración de visión en la que la administración describe el enfoque que la empresa utilizará para lograr su visión (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). En el sector de la educación superior, las universidades pueden extraer sus declaraciones de misión y visión para mantener a los interesados conscientes de sus objetivos. Estas declaraciones reflejarán la esencia de su cultura y normas. Por lo tanto, es importante que estas declaraciones clave cubran toda la agenda y proporcionen una visión clara de las filosofías que yacen en su base (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

4.3. Valores fundamentales

Los valores principales se refieren al conjunto de creencias que sirven como la fuerza impulsora en todas las decisiones y acciones tomadas por una organización. Estas creencias pueden ser diferentes de una empresa a otra dependiendo de los antecedentes culturales, valores étnicos, tradiciones, afiliación a una religión en particular, etc. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Las universidades, colegios y todas las demás instituciones tienen su propio conjunto de creencias. Estas creencias proporcionan el marco básico que las empresas deben tener en cuenta al tomar decisiones estratégicas. Es importante que la planificación estratégica no contradiga los principios de creencias que son fundamentales para el valor de una institución educativa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

4.4. Objetivos estratégicos

Después de que se lleva a cabo el análisis de la situación y se identifican las fortalezas y debilidades, la próxima fase importante es definir los objetivos para el futuro. Los objetivos deben aclarar qué cambios o mejoras desea hacer una organización con su situación actual (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017). Una herramienta efectiva utilizada para cuantificar los objetivos es SMART objetivos. SMART es el acrónimo de tiempo específico, medible, alcanzable, realista y temporal. Por lo tanto, proporciona una escala para evaluar el rendimiento de un plan estratégico durante la fase de evaluación. Por ejemplo, la brecha entre el rendimiento real y el rendimiento previsto proporciona pistas sobre el éxito de un plan (Hitt,

Ireland, & Hoskisson, 2017). Las universidades también pueden establecer sus objetivos para el futuro que pueden incluir reducir el costo, mejorar la calidad de la educación, una mejor administración del talento, un mejor rendimiento académico de los estudiantes o cualquier otro que pueda traer mejoras significativas o ayudar a una universidad a enfrentar mejor los desafíos críticos (Hitt, Irlanda, y Hoskisson, 2017). Las universidades también pueden cuantificar sus objetivos utilizando la herramienta de objetivos SMART. Por ejemplo, pueden determinar una cantidad de admisiones que anticipan lograr en un período de tiempo determinado. Del mismo modo, también pueden establecer el objetivo medible de las mejores calificaciones que pretenden lograr en un lapso de tiempo estipulado.

4.5. Generando alternativas estratégicas

Después de establecer los objetivos estratégicos, la gestión estratégica es la base que le permite generar alternativas estratégicas. Para este propósito, se utiliza un modelo de planificación estratégica llamado TOWS. TOWS es simplemente la forma combinada del análisis FODA. En el análisis TOWS, cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se enumera en forma numerada. Cada factor tiene asignado un número. Por ejemplo, las amenazas pueden ser T1, T2, T3, etc. En la misma luz, las oportunidades se les conoce como O1, O2, O3, etc y los puntos fuertes, S1, S2, S3, etc. Entonces, alternativas estratégicas se determinan en función de la información recopilada en TOWS (Hitt, Irlanda, y Hoskisson, 2017).

Las instituciones de educación superior pueden usar este modelo al reiterar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los números asignados a cada uno. Luego, pueden generar cualquier prioridad estratégica utilizando el siguiente marco:

Estrategia ST: una estrategia ST es aquella en la que una universidad utilizará cualquiera de sus fortalezas para superar una amenaza en el entorno externo (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017).

Estrategia SO: esta estrategia implica aprovechar una oportunidad potencial al utilizar una fortaleza para este propósito. Es importante que la fortaleza que se utiliza respalde la capitalización exitosa de las oportunidades (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017).

Estrategia WO: las universidades también pueden utilizar la estrategia WO, que se refiere a capitalizar una oportunidad en el entorno externo para superar una debilidad.

Estrategia SW: en esta estrategia, una universidad puede usar cualquiera de sus fortalezas para superar una debilidad con el fin de mejorar su desempeño (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

El modelo también integra un análisis de costo beneficio de cada una de las alternativas estratégicas. La gerencia estratégica puede realizar el análisis de costos y beneficios evaluando el valor a corto y largo plazo que una alternativa puede agregar y la desventaja (o

costo) a corto y largo plazo de su implementación. Cada una de las alternativas estratégicas se somete al proceso de análisis de costos y beneficios para formar la base para hacer una preferencia.

4.6. Elegir el plan estratégico preferido

Después de aplicar el análisis de costos y beneficios en cada una de las prioridades estratégicas, las universidades pueden obtener la dirección clara para la elección correcta. Pueden optimizar la decisión al analizar el beneficio agregado y el costo total de cada alternativa. Una alternativa se considera preferible y factible si tiene una brecha positiva más alta entre costo y beneficio que cualquier otra alternativa. En otras palabras, las alternativas que tienen un alto costo y un beneficio mínimo son rechazadas. Solo el beneficio que ofrece el beneficio máximo a un costo mínimo se considera para la implementación. Por lo tanto, las universidades pueden elegir un plan que pueda ayudar a enfrentar mejor los desafíos y agregar el máximo a su valor.

4.7. Implementación

La planificación sigue a la implementación que también implica una planificación estratégica cuidadosa. En esta etapa, se forman equipos y se asignan responsabilidades a las personas respectivas. Es importante monitorear y controlar la implementación en todas las etapas, que deben estar respaldadas por un plan estratégico adecuado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Las universidades pueden usar su facultad y personal gerencial para supervisar la implementación y evaluar la alineación de la implementación con el plan real. Deben notificar inmediatamente a las autoridades interesadas si se identifican los vacíos para que la precisión se pueda mantener en todos los niveles.

4.8. Evaluación

La evaluación es la última fase en el proceso de planificación estratégica. En esta etapa, se miden los resultados del plan. A tal fin, se utilizan diferentes medidas y matrices, dependiendo de la naturaleza de la organización o los objetivos estratégicos establecidos durante la fase inicial (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Las universidades pueden evaluar el rendimiento de su plan utilizando los objetivos cuantificables. Por ejemplo, si han establecido el objetivo para aumentar la admisión anual en un 50% y hay un aumento de solo el 30% para el final del año, denota el fracaso del plan estratégico. Por lo tanto, llevarán a cabo una revisión o revisión para superar los problemas que conducen a una brecha tan negativa entre el desempeño real y el deseado.

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO GLOBAL

Las tendencias de la globalización van en aumento y también tienen un impacto dominante en la educación superior (Trani y Holsworth, 2013). Las instituciones educativas que están marcadas por la diversidad y otras implicaciones de la globalización deben aplicar los principios de la planificación estratégica a sus organizaciones. Una de las consideraciones importantes a este respecto es el Modelo de dimensiones culturales de Hofstede. Este modelo comprende seis dimensiones, que incluyen la distancia de potencia, la masculinidad, las incertidumbres, la orientación a largo plazo, el colectivismo y las restricciones. El modelo proporciona una idea de las preferencias de las personas en función de su origen étnico y, por lo tanto, proporciona una escala para tratar eficazmente a las personas provenientes de diferentes culturas (Piepenburg, 2011). Además, las universidades deberían aplicar las herramientas de análisis externo, como Pestle, a nivel global al tiempo que se consideran las operaciones globales. Pestle debe analizar los factores e identificar las oportunidades y amenazas en el entorno global (Lasserre, 2018). Por lo tanto, la planificación estratégica para los jugadores globales se puede adaptar a sus necesidades particulares.

6. CONCLUSIONES

En resumen, la planificación estratégica es esencial para que las universidades tengan éxito en las complejidades y el dinamismo de hoy. La educación superior en la era moderna se enfrenta a desafíos críticos que pueden abordarse eficazmente mediante el uso de los principios básicos de la planificación estratégica. Los métodos, procesos y herramientas tradicionales de planificación se pueden aplicar efectivamente a las instituciones de educación superior. El sistema de educación superior, están inmersos en el avance de la tecnología y el comportamiento cambiante de los estudiantes. Esto aplicará una mayor presión a las universidades para la adaptación a las condiciones actualizadas. Por lo tanto, deben realizar planes estratégicos continuamente y actualizar esos planes según los cambios en el entorno externo o los requisitos internos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Antony, J. S., Cauce, A. M., & Shalala, D. E. (2017). *Challenges in Higher Education Leadership: Practical and Scholarly Solutions*. Florence: Taylor and Francis.
- Bachan, R. (2015). Grade inflation in UK higher education. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1580-1600. doi:10.1080/03075079.2015.1019450
- Bailey, F. G. (2017). *Morality and expediency: The folklore of academic politics*. Boston: Cengage.
- Barrett, B. (2017). *Globalization and change in higher education: The political economy of policy reform in Europe*. New York: Wiley.
- Center of Military History. (2007). *United States Army Center of Military History: Strategic plan 2007-2011*. Washington, D.C.?: U.S. Army Center of Military History. New Delhi: McGraw-Hill.
- Daniel, B. (2014). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 46(5), 904-920. doi:10.1111/bjet.12230
- David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Gallagher, J. E., Calvert, A., Niven, V., & Cabot, L. (2017). Do high tuition fees make a difference? Characteristics of applicants to UK medical and dental schools before and after the introduction of high tuition fees in 2012. *British Dental Journal*, 222(3), 181-190. doi:10.1038/sj.bdj.2017.122
- Geiger, J. M., Piel, M. H., Day, A., & Schelbe, L. (2018). A descriptive analysis of programs serving foster care alumni in higher education: Challenges and opportunities. *Children and Youth Services Review*, 85, 287-294. doi:10.1016/j.childyouth.2018.01.001

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: concepts and cases*. Boston, MA: Cengage Learning.

In McKiernan, P. (2017). *Historical evolution of strategic management*. New York: Wiley.

Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic management*. Mumbai: Himalaya Pub. House.

Lasserre, P. (2018). *Global strategic management*. Boston: Cengage.

Lynch, R. L. (2018). *Strategic management*. New Dehli: McGraw-Hill.

Mok, K. H., & Jiang, J. (2016). Massification of Higher Education: Challenges for Admissions and Graduate Employment in China. *Managing International Connectivity, Diversity of Learning and Changing Labour Markets*, 219-243. doi:10.1007/978-981-10-1736-0_13

Piepenburg, K. (2011). *Critical analysis of Hofstede's model of cultural dimensions: To what extent are his findings reliable, valid and applicable to organisations in the 21st century?* München: GRIN Verlag GmbH.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2006). *Strategic management: Concepts and cases*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Trani, E. P., & Holsworth, R. D. (2013). *The indispensable university: Higher education, economic development, and the knowledge economy*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.

Tsai, Y., & Gasevic, D. (2017). Learning analytics in higher education --- challenges and policies. *Proceedings of the Seventh International Learning Analytics & Knowledge Conference on - LAK '17*. doi:10.1145/3027385.3027400

Zlatkin-Troitschanskaia, O., Pant, H. A., & Coates, H. (2016). Assessing student learning outcomes in higher education: challenges and international perspectives. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(5), 655-661. doi:10.1080/02602938.2016.1169501