



Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos

Trategic analysis of a university based on the process approach

Vicente Feliz Veliz-Briones^I, Alicia Alonso-Becerra^{II}, Daniel Alfonso-Robaina^{II}, Esther S. Michelena-Fernández^{II}

^I Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Manabí, Ecuador

E-mail: vicenteveliz@gmail.com

^{II} Universidad Tecnológica de La Habana. La Habana, Cuba

E-mail: alonso@tesla.cujae.edu.cu, dalfonso@ind.cujae.edu.cu, emichele@tesla.cujae.edu.cu

Recibido: 11 de enero de 2011

Aprobado: 24 de abril de 2016

RESUMEN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de socializar un procedimiento que contribuye a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una Universidad desde el componente estratégico. En él se integran el análisis del entorno e interno de la Universidad teniendo en cuenta sus procesos y los patrones de Calidad de la Educación Superior que se han determinado en el ambiente universitario. Como principales resultados se obtienen los tipos de estrategias que se podría desarrollar teniendo en cuenta la capacidad de la universidad y las exigencias del entorno en dónde quiere ser reconocida la Universidad siguiendo los patrones de calidad. Estas estrategias se clasifican en: Sobrevivir, Fortalecer y por último Avanzar y Desarrollar.

Palabras clave: Gestión Universitaria, gestión por proceso, dirección estratégicas y patrones de Calidad.

ABSTRACT

The present work is carried out with the objective of socializing a procedure that contributes to strengthen the management by processes in the direction of a University from the strategic component. It integrates the analysis of the environment and internal of the University taking into account its processes and the patterns of Quality of Higher Education that are working in the university environment. The main results are the types of strategies that could be developed taking into account the capacity of the university and the demands of the environment where the university wants to be recognized following the aforementioned quality standards. These strategies are classified in: Survive, Strengthen and finally Advance and develop.

Key words: University Management, Process Management, Strategic Management and Quality Standards.

I. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y escenarios condicionan la forma en que se dirige una organización para lograr eficiencia y eficacia y la obtención de resultados superiores en las Universidades. (Veliz-Briones, Alonso-Becerra, Fleitas-Triana, y Alfonso-Robaina, 2016) (Alonso-Becerra, Michelena-Fernández y Alfonso-Robaina, 2013). Los fundamentos de este planteamiento responden a los retos sociales (Cerdas-Agüero, 2015) (Weise, 2010) que exigen a los directivos de instituciones universitarias transformen las características que han tenido, por mucho tiempo, la gestión

universitaria a partir del alto nivel de centralismo, burocratismo y elitismo. En busca de instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales, este colectivo de autores propone la utilización del enfoque por procesos en la gestión universitaria (Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S. y Alfonso-Robaina, D., 2016; Alonso-Becerra, Michelena-Fernández y Alfonso-Robaina, 2013; Cejas y Alfonso-Robaina, 2013).

El objetivo general de este trabajo de investigación es socializar un procedimiento que contribuya a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una Universidad desde el componente estratégico. Las bases teóricas metodológicas de la propuesta se sustentan en la gestión por procesos (Bolaños-Rodríguez, Alfonso-Robaina, Pérez-Barnés y Arias-Pérez, 2014; Alonso-Becerra, Michelena-Fernández y Alfonso-Robaina, 2013; Cejas y Alfonso-Robaina, 2013) y la integración con los patrones de calidad de la Educación Superior. Lo primero está orientado a que una Universidad se gestione por procesos, dado que siempre existen, aunque no se dirija bajo ese enfoque. Los patrones de calidad de la Educación Superior contribuyen a orientar la gestión de los procesos a resultados de mayor aporte y reconocimiento (Baños-Martínez, Santalla-Rodríguez, Alonso-Becerra y Michelena-Fernández, 2016) facilitando la toma de decisiones y encauzando la gestión hacia las prioridades de la Universidad.

Estos componentes teóricos metodológicos se materializan en el análisis estratégico de la Universidad, en donde, en un primer momento se identifican las oportunidades y amenazas del entorno teniendo en cuenta el impacto positivo o negativo de diferentes variables desde lo económico, social cultural, político legal, tecnológico hasta lo ecológico. Posteriormente, se identifican las fortalezas y debilidades de la Universidad a partir de la teoría de los recursos y las capacidades, se evalúan los recursos necesarios y en qué procesos existen o no las capacidades para asegurar de manera eficiente los criterios e indicadores de los patrones de calidad de la Educación Superior.

A partir de este análisis se proyectan las estrategias que contribuyan al crecimiento de la Universidad desde Sobrevivir, Fortalecer hasta Avanzar y Desarrollar. Estas estrategias teniendo en cuenta las capacidades de la Universidad se pueden aplicar para lograr resultados en diferentes niveles como son: Sin reconocimiento nacional, Reconocimiento nacional, Excelencia nacional y Reconocimiento internacional.

II. MÉTODOS

El método utilizado para el análisis estratégico de una Universidad basado en el enfoque por procesos tiene en cuenta la integración de la gestión por procesos con los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior. Las etapas a seguir son las siguientes:

Paso 1 Análisis externo

En el análisis externo se propone realizar un estudio de los diferentes actores del entorno de la Universidad teniendo en cuenta las clasificaciones siguientes: económica, social cultural, político legal, tecnológica y ecológica. Valorar las influencias de estas variables en la gestión de la Universidad para alcanzar los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior, si su influencia es positiva se clasifica como oportunidad y si la influencia es negativa como amenaza. En la

Tabla 1. Análisis de la influencia de las variables del entorno a la Universidad se presenta la matriz para el tratamiento de esta información.

Tabla 1. Análisis de la influencia de las variables del entorno a la Universidad

Variables del Entorno	Clasificación				
	Económica	Social cultural	Político legal	Tecnológica	Ecológica
V ₁					
V ₂					
V ₃					
V _n					

En las filas aparecen las variables del entorno de la Universidad que se clasifican a través de las columnas. En cada celda se otorga la evaluación del nivel de impacto de la variable a la

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA UNIVERSIDAD BASADO EN EL ENFOQUE POR PROCESOS

Universidad en función de asegurar los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior seleccionados.

- Si la variable impacta de manera positiva se pone el signo (+)
- Si la variable impacta de manera negativa se pone el signo (-)

El signo solo es para identificar el tipo de impacto, cuando es positivo se considera una oportunidad y cuando es negativo una amenaza. El nivel de influencia está dado por la clasificación siguiente:

- 5 alto impacto
- 3 medio impacto
- 1 bajo impacto

La escala seleccionada tiene tres niveles para lograr una clasificación inequívoca del impacto y los pesos asignados a cada nivel se establecen a partir de valores que sea sencillo trabajar con ellos, es del tipo Likert ya que permite descubrir distintos niveles de opinión. Contar con un rango de respuestas también permitirá identificar fácilmente las áreas de mejora. La escala tiene un número de niveles impares para poder obtener un punto medio.

Para la evaluación del nivel de impacto se propone realizar ejercicios grupales con la alta dirección de la universidad.

Paso 2. Análisis interno

En este paso se tiene en cuenta el análisis de las capacidades de la Universidad para gestionar sus procesos y las exigencias de los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior. Para realizar este paso se propone la matriz presentada en la Tabla 2.

En la matriz, en las filas se representan los procesos de la Universidad y en las columnas los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior seleccionados. En cada celda se evalúa el desempeño de la capacidad del proceso para asegurar el criterio de los patrones de calidad de la Educación Superior.

- Si existe desempeño y este es alto o bueno se considera fortaleza, si existe el desempeño pero no es alto o bueno no se considera fortaleza.
- Si es bajo el desempeño se considera debilidad.

Para la valoración del desempeño se tiene la escala siguiente:

- 5 Alto desempeño de la capacidad del proceso para asegurar el criterio del patrón de la calidad de la Educación Superior
- 3 Desempeño medio de la capacidad del proceso para asegurar el criterio del patrón de la calidad de la Educación Superior
- 1 Bajo desempeño de la capacidad del proceso para asegurar el criterio del patrón de la calidad de la Educación Superior
- X no hay relación del proceso con el criterio del patrón de calidad de la Educación Superior

Tabla 2. Análisis del desempeño de las capacidades de la Universidad

Procesos	Criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior			
	C ₁	C ₂	C ₃	C _n
P ₁				
P ₂				
P ₃				
P _n				

Paso 3. Actualizar el diseño estratégico de la universidad

La actualización del diseño estratégico de la Universidad está orientada en función de los resultados anteriores y tiene en cuenta el enfoque de trabajo del Consejo Universitario de actualizar sus componentes principalmente:

- Misión
- Visión

- Procesos
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Estrategias

III. RESULTADOS

El método propuesto se aplicó en la Universidad Técnica de Manabí (UTM), Ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí en Ecuador. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Paso 1. Análisis externo

En la Tabla 3. Análisis de las variables del entorno de la Universidad Técnica de Manabí, 2013 se presenta una síntesis de los resultados de intercambios con el Consejo Universitario de la UTM en donde se representa solo las variables que clasificaron como Oportunidades y Amenazas, en el estudio se pudo evaluar el impacto de 40 variables donde se puede observar que el mayor impacto de manera positiva se concentra en tipo de Político legal y lo Económico, así como el impacto negativo se concentra en lo Político legal y en lo Social cultural.

Al analizar las evaluaciones siete (7) variables tienen evaluación de cinco (5) positivo (+) y ocho (8) variables tienen evaluación de cinco (5) negativo (-) por lo que se propone ajustar a ocho la cantidad de oportunidades y amenazas. La Oportunidad que se incorpora de los análisis positivos fue Intercambio cultural entre provincias a partir de su importancia con valor de +3 y aprobado por el Consejo Universitario. A continuación, se presenta las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 3. Análisis de las variables del entorno de la Universidad Técnica de Manabí, 2013

Variables del Entorno	Clasificación			
	Económico	Social cultural	Político legal	Tecnológica
RC			+5	
I			+5	
AC	+5			
ICP		+3		
CI			+5	
BO			+5	
ME	+5			
IAG			-5	
FI	+5			
ECA		-5		
AIS		-5		
ERE			-5	
IMO		-5		
BDT				-5
LES			-5	
CCO			-5	

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades

Amenazas

(RC) Rol de la Ciudadanía en la Vida Política y Económica. (I) Integración Distrital Nacional.	(IAG) Inestabilidad política administrativa y de gobernabilidad. (ECA) Existencia de carreras afines en la región.
(AC) Aseguramiento de la Calidad.	(AIS) Ausencia de involucramiento social (sector productivo-académico).
(ICP) Intercambio cultural entre provincias.	(ERE) Expedición del Reglamento de Escalafón Docente e Investigadores en los actuales términos.
(CI) Los convenios interinstitucionales.	(IMO) Insuficiente mano de obra calificada en la región.
(FI) Fondos internacionales para proyectos de investigación. (BO) Becas otorgadas por la SENESCYT.	(CFT) Carencia de fuentes de trabajo
(ME) El proceso de transición del modelo económico.	(LES) Los plazos establecidos en los Reglamentos de la Ley de Educación Superior. (CCO) Los conflictos de competencia entre los organismos que dirigen el sistema de la Educación Superior.

Paso 2. Análisis interno

En este paso se tiene en cuenta el análisis de las capacidades de la UTM para el cumplimiento de sus procesos y las exigencias de los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior. Como criterios se tienen en cuenta los valorados por el Consejo de Acreditación de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) de Ecuador en el año 2013. Estos criterios se organizan por cinco variables Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura.

En el caso de Academia se observan los criterios de posgrado, dedicación y carreras docentes. En cuanto la Eficiencia Académica valora la eficiencia terminal del pregrado y posgrado, tasa de retención inicial de pregrado, admisión a estudios de pregrado y de posgrado. En la Investigación, la planificación de la investigación, investigación regional, producción científica y libros revisados por pares. Los criterios de Organización se observan la vinculación colectividad, transparencia, gestión interna y reglamentación. Por últimos los criterios de Infraestructura la biblioteca, Tecnología de la Información y las Comunicaciones, espacios docentes, calidad de aulas y espacio de bienestar.

Las capacidades identificadas son:

- OC: Ofertar carreras de acuerdo a las necesidades del Plan Zonal 4.
- PD: Contar con una planta docente y administrativa de la universidad que son de la localidad.
- CT: Contar con el Campus La Teodomira que permite optimizar las prácticas agropecuarias.
- CP: Tener el Campus Portoviejo con capacidad para cubrir la demanda, funcional y agradable con áreas verdes.
- CCH: Poseer el Campus Chone, con disponibilidad de espacios físicos para la producción de especie de interés zootécnico y AGGRO TRANSFORMS alzado y pesaje de ganado, así como espacios para prácticas agrícolas.
- CB: Contar con el Campus Bahía de Caráquez, con disponibilidad de laboratorios para prácticas acuícolas.
- ND: Escaso número de docentes con maestrías afines a la cátedra que imparte.
- PC: Insuficiencia de personal capacitado y en equipamiento tecnológico en laboratorios.
- CI: Insuficiente conocimiento de inglés en el personal docente.
- CInv: Escaso desarrollo en cultura investigativa en la docencia (investigación formativa).
- CBV: Insuficientes Bibliotecas Virtuales y poco material bibliotecario actualizado.
- OP: No se cuenta con oficina para profesores de tiempo completo y medio tiempo.

En la Tabla 4. Análisis del desempeño de las capacidades de la Universidad Técnica de Manabí, 2013 en ella se ilustran las capacidades que fueron identificadas de fortalezas y las ausencia de capacidades que fueron evaluadas como debilidades, en el ejercicio se identificaron otras

V. VELIZ-BRIONES, A. ALONSO-BECERRA, D. ALFONSO-ROBAINA, E. S. MICHELENA-FERNÁNDEZ

capacidades que no se clasificaron como fortalezas y otras insuficiencias que no se evaluaron de debilidades, pero estas no fueron ilustrada en esta tabla.

Tabla 4. Análisis del desempeño de las capacidades de la Universidad Técnica de Manabí, 2013

Procesos	Criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior											
	Organización		Academia		Investigación		Vinculación		Infraestructura		Estudiantes	
	Capacidad	Desempeño	Desempeño	Desempeño	Capacidad	Desempeño	Capacidad	Desempeño	Capacidad	Desempeño	Capacidad	Desempeño
Académico												
Investigación y Posgrado					CInv	-5						
Gestión de recursos humanos			PD	+5					PC	-5		
			ND	-5					CI	-5		
Infraestructura			CT	+5					BV	-5		
			CP	+5					OP	-5		
			CCH	+5								
			CB	+5								

En la Tabla 5 se muestran las Fortalezas y Debilidades

Tabla 5. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
OC	ND
PD	PC
CT	CI
CP	CInv
CCH	CBV
CB	OP
BO	
ME	

Paso 2.3 Actualizar el diseño estratégico de la universidad

La actualización del diseño estratégico de la Universidad está orientada en función de los resultados anteriores y tiene en cuenta el enfoque de trabajo del Consejo Universitario de actualizar sus componentes principalmente:

Misión

La Universidad Técnica de Manabí tiene como misión formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia e investigación, capaces de general y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador.

Como se observa en la misión de la UTM se debe trabajar en aprovechar las capacidades y fortalecer las debilidades principalmente las orientadas a las investigaciones.

Visión

La Universidad Técnica de Manabí tiene como visión el constituirse en una institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social, proyección regional y mundial.

El entorno de la UTM se observa favorable para el cumplimiento de la visión principalmente si se aprovechan los convenios interinstitucionales, Fondos internacionales para proyectos de investigación y Becas otorgadas por la SENESCYT.

Valores

A continuación, se reflejan los valores que se identificaron con ejercicios de trabajo con el Consejo Universitario de la UTM, estos valores se complementan con las fortalezas en función de crear competencias y fortalecer las debilidades en la universidad.

Responsabilidad

Cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas institucionales. En lo personal se expresa en "ciudadanía responsable".

Compromiso con la excelencia académica

La excelencia académica es una meta superior, permanente y cotidiana. Es la condición básica para que la Universidad Técnica de Manabí cumpla con la Constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior.

Honestidad

Administrar los asuntos personales e institucionales con integridad y probidad. En lo personal la honestidad intelectual es un deber ser de todo lo académico.

Trabajo

Mística de trabajo y cumplimiento para que la Universidad Técnica de Manabí amplíe su prestigio.

Imparcialidad

Independencia en las decisiones institucionales; las relaciones con los aliados estratégicos son de cooperación recíproca, teniendo como finalidad la búsqueda de la verdad y el desarrollo integral de la patria ecuatoriana.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están orientados a desarrollar las fortalezas actuales de la UTM y trabajar en las debilidades en función de crear nuevas capacidades en la universidad para lograr que los procesos logren cumplir con su misión y alcanzar la visión de la universidad teniendo en cuenta el patrón de calidad de la CEAACES.

1. Lograr la Acreditación Institucional y la de los programas carreras de la UTM con lamás alta calificación.
2. Acceder a la tipología "Universidad de Docencia" y crear las condiciones para llegar a ser "Universidad de docencia con investigación", según la tipología de la LOES.
3. Aprobar y ejecutar una Reforma Curricular Integral en las carreras que oferta la UTM.
4. Formular y ejecutar el Plan de Formación de Magisters, Máster en Ciencias y Doctores para su aplicación.
5. Formular y Ejecutar el Plan Integral de Capacitación y Perfeccionamiento permanente de profesores e investigadores.
6. Formular y Ejecutar el Plan Integral de Investigación (I+D+i).
7. Formular el Plan Integral de Vinculación con la Sociedad para su Ejecución.
8. Desarrollar el Sistema de Evaluación Periódica Integral y del Desempeño Académico de los profesores e investigadores.
9. Formular el Plan de las TIC´s para su aplicación en las actividades académicas y de gestión institucional.
10. Alcanzar la más alta "eficiencia administrativa" dentro del Sistema de Educación Superior.
11. Elaborar y ejecutar el Plan de Mejoramiento de la infraestructura física de las diferentes sedes.
12. Aprobar el Plan de Movilidad Estudiantil Universitaria y ejecutarlo.
13. Contribuir al cumplimiento del Plan Zonal 4.
14. Lograr que la Universidad Técnica de Manabí sea líder entre las Universidades Ecuatorianas.
15. Formular y Ejecutar el Plan Integral de Capacitación del Personal Administrativo.

Para el cumplimiento de estos objetivos en estratégico en la UTM se desarrollaron diferentes acciones de trabajo organizadas a través de estrategias. En cuanto las estrategias se presentaron una clasificación propia en la aplicación de este procedimiento como son:

1. Estrategia de sobrevivir
2. Estrategia de fortalecer
3. Estrategia avanzar y desarrollar

Las acciones que se proponen son evaluadas teniendo en cuenta dos variables: el Impacto (I) y la Viabilidad (V) como función del costo (C) y del tiempo (T)

Estrategia de Sobrevivir

Este tipo de estrategia está orientada a desarrollar acciones de trabajo que permitan de manera rápida hacer mejoras en la Universidad, por lo que la viabilidad tiene mayor peso, ya que se necesitan mejoras cuyos resultados puedan lograrse en un periodo breve de tiempo, lo que demore en alcanzarse, no es factible, ya que el resultado se necesita en el corto plazo, de lo

contrario la Universidad puede desaparecer. En esta etapa la mayor parte de las mejoras deben estar asociadas a los proyectos de organización y de infraestructura y. La decisión se toma evaluando la expresión siguiente: ver ecuación 1

$$\text{Acciones de la Estrategia de Sobrevivir} = 0,4 I + 0,6 V \quad (1)$$

Estrategia de Fortalecer

En la estrategia de fortalecimiento para decidir las acciones a realizar la variable impacto tiene mayor peso, ya que se necesitan mejoras cuyos resultados tengan mayor impacto a mediano y largo plazo, aunque su solución sea más demorada. En esta etapa la mayor parte de las mejoras están asociadas a los proyectos de desarrollo de los recursos humanos de la Universidad. La decisión se toma evaluando la expresión siguiente: ver ecuación 2

$$\text{Fortalecer} = 0,6 I + 0,4 V \quad (2)$$

Estrategia de Avanzar y desarrollar

En la estrategia de avance y desarrollo para decidir las mejoras se redimensiona el peso de la variable impacto, ya que la universidad necesita mejoras cuyos resultados permitan alcanzar la excelencia de la institución y el reconocimiento internacional, las soluciones en esta etapa son más complejas y extendidas a largo plazo, consolidando el enfoque de gestión propuesto en el Modelo de gestión universitaria basado por procesos que aseguren los criterios de los patrones de Calidad de la Educación Superior.. En esta etapa la mayor parte de las mejoras están asociadas a los proyectos de gestión de conocimiento y producción de capital intelectual de la Universidad y la consolidación de la gestión por procesos. La decisión se toma evaluando la expresión siguiente: ver ecuación 3

$$\text{Avanzar y desarrollar} = 0,8 I + 0,2 V \quad (3)$$

IV. DISCUSIÓN

En el análisis estratégico de la Universidad Técnica de Manabí se puede observar que existe un entorno con un grupo de oportunidades en donde se destacan los convenios interinstitucionales, los fondos internacionales para proyectos de investigación y las Becas otorgadas por la SENESCYT, sin embargo se destacan como amenazas la carencia de fuentes de trabajo, insuficiente mano de obra calificada en la región y los conflictos de competencia entre los organismos que dirigen el sistema de la Educación Superior.

Así como las principales fortalezas que se tienen ofertar carreras de acuerdo a las necesidades del Plan Zonal 4 y contar con una planta docente y administrativa de la universidad que son de la localidad lo que va a contribuir cumplir con la misión de la universidad y unido con los valores responsabilidad, honestidad y trabajo se podrá formar competencias organizacionales en la UTM que permitirán lograr realizar estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En cuanto a las principales debilidades que se deben trabajar para lograr los cumplimientos de los objetivos son: escaso número de docentes con maestrías afines a la cátedra que imparte y el escaso desarrollo en cultura investigativa en la docencia, por lo que las estrategias deben presentar acciones de trabajo que generen nuevas capacidades en la organización que contribuyan a eliminar estas debilidades.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la UTM debe diseñar e implementar estrategias. Para su establecimiento se tiene en cuenta como criterios principales la capacidad de la Universidad en el momento analizado y los criterios del patrón de calidad de la Educación Superior que se quiere garantizar, este último se puede evaluar por las etapas siguientes: Sin reconocimiento nacional, Reconocimiento nacional y Excelencia nacional con reconocimiento internacional en la Tabla 6. Matriz de tipos de estrategias en la Universidad Técnica de Manabí.

Una Universidad con capacidad baja comenzando a desarrollar estrategias de Sobrevivir, debe desarrollar nuevas capacidades en la organización para poder desarrollar estrategia de Fortalecer y posteriormente estrategias de Avanzar y desarrollar.

Tabla 6. Matriz de tipos de estrategias en la Universidad Técnica de Manabí

Capacidad de la	Etapas
-----------------	--------

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA UNIVERSIDAD BASADO EN EL ENFOQUE POR PROCESOS

Universidad	Sin reconocimiento nacional	Reconocimiento nacional	Excelencia nacional y reconocimiento internacional
Baja	Sobrevivir		
Media	Sobrevivir	Fortalecer	
Alta	Sobrevivir	Fortalecer	Avanzar y desarrollar

V. CONCLUSIONES

1. Los pasos descritos en el método planteado y su aplicación con resultados en la Universidad Técnica de Manabí permiten socializar un procedimiento que contribuye a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una Universidad desde el componente estratégico.
2. La aplicación del procedimiento en el análisis estratégico de la Universidad Técnica de Manabí en ese procedimiento se propone realizar tipos de estrategias que contribuyan al crecimiento de la Universidad desde Sobrevivir, Fortalecer hasta Avanzar y desarrollar, teniendo en cuenta el entorno de la universidad y las capacidades de las misma para asegurar los patrones de calidad de la Educación Superior.

VI. REFERENCIAS

1. Alonso Becerra A, Michelena-Fernández E, Alfonso-Robaina D. Dirección por procesos en la universidad. *Ingeniería Industrial*. 2013;34(1):87-95.
2. Alfonso Robaina D, Rodríguez González A, Villazón Gómez A, et al. Procedimiento general de rediseño para mejorar el enfoque a procesos. *Revista de Ingeniería Industrial*. 2011;32(2).
3. Alfonso Robaina D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa [Tesis doctoral]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría; 2007.
4. Baños Martínez MA, Santalla Rodríguez LM, Alonso Becerra AR, et al. La planeación estratégica con un enfoque de Gestión de la Calidad. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2016;3(2).
5. Bolaños Rodríguez Y, Alfonso Robaina D, Pérez Barnés A, et al. Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgo. *Revista de Ingeniería Industrial*. 2014;35(3).
6. Cejas J, Alfonso Robaina D. Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*. 2013;5(1).
7. Cerdas Agüero E. Desafíos de la educación para la paz hacia la construcción de una cultura de paz. *Revista Electrónica Educare*. 2015;19(2):135-54. DOI <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.9>
8. Rummler GA, Brache AP. *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*. 2da ed. San Francisco: Jossey-Bass; 1995.
9. Plan estratégico de desarrollo institucional: Universidad Técnica de Manabí; 2013.
10. Veliz Briones VF, Alonso Becerra A, Fleitas Triana MS, et al. Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*. 2016;20(3):1-17. DOI <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
11. Weise C. La fisonomía post-neoliberal de la Universidad Boliviana. Los impactos de una transformación en curso. *Educación Superior y Sociedad*. 2010;15(1):45-65.