

El Direccionamiento Estratégico de las IES en el Ecuador

Apalancado en las TIC.

Caso: Universidad Estatal De Milagro

Resumen

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador y otros países de América Latina carecen, dentro de la gestión administrativa, de una metodología básica que promueva la formulación, medición, control y seguimiento estandarizado, a corto, mediano y largo plazo, de los Planes Institucionales. Esto genera la necesidad de diseñar e implementar un Modelo de Gestión Estratégica y Operativa para la Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, como parte del Sistema Integral de Planificación, ya que la evaluación estandarizada y permanente es un proceso intrínseco que debe reflejar la obtención de resultados de calidad, basados en objetivos e iniciativas cuantificables, y obtenidos mediante técnicas de medición que cuantifiquen el logro de los objetivos planteados. Además se devela la falta de definición de procesos basados en TIC y sistemas de información que optimicen el seguimiento y control de los programas y proyectos. La evaluación y seguimiento en el direccionamiento estratégico son fundamentales para medir el logro de resultados; sin herramientas de apoyo de planificación, como: POA [Plan Operativo Anual], PAT [Plan Anual de Tecnología], PAC [Plan Anual de Contrataciones], PAI [Plan Anual de Inversión], difícilmente se cuantificaría de manera exacta el nivel de desempeño de esta institución.

Palabras clave: Sistema Integral de Planificación, direccionamiento estratégico, gestión administrativa, sistemas de información, TIC.

Abstract

Today the Higher Education Institutions (HEIs) from Ecuador and other Latin American countries lack, within the administration, a basic methodology that promotes the development, measurement, control and monitoring standardized, short, medium and long term, Institutional Plans. This creates the need to design and implement a Strategic Management Model and Operational Miracle State University, UNEMI, as part of the Integrated Planning as standardized assessment and learning is a process that must reflect intrinsic outcome quality, based on measurable objectives and initiatives, and obtained by measurement techniques to quantify the achievement of the objectives. It also reveals the lack of definition of ICT-based processes and information systems that optimize the monitoring and control of programs and projects. The evaluation and monitoring are fundamental strategic direction to measure the achievement of results, without planning support tools, such as: POA [Annual Operating Plan], PAT [Annual Technology Plan], PAC [Annual Procurement Plan], PAI [Annual Investment Plan], it is difficult to accurately quantify the level of performance of this institution.

Key words: Integral System of Planning, strategic management, administrative management, information systems, ICT.



Ing. Jorge Vinueza
Martínez, Msc.¹
jvinuezam@unemi.edu.ec

Recibido: agosto, 2012
Aceptado: mayo, 2013

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador es miembro informal participante del desarrollo de un proyecto internacional denominado TELESCOPI, financiado por el programa ALFA de la Comunidad Europea, cuyo propósito es constituir una red de observatorios de buenas prácticas de gestión estratégica, en él participan universidades de Latinoamérica y Europa. La coordinación regional corresponde al Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) y la responsabilidad en Ecuador es de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Los miembros del proyecto TELESCOPI han tenido dos reuniones internacionales, en Chile (abril 2009) y Colombia (octubre 2009). En la segunda reunión trataron acerca de la situación de planificación y gestión estratégica en cada uno de los países participantes. El informe sobre la situación de la gestión y dirección estratégica universitaria del Ecuador, elaborado por la ESPOL, fue construido utilizando métodos participativos y para ello se realizó dos talleres, en Guayaquil (junio 17/2009) y Quito (junio 19/2009), en los cuales participaron representantes de 21 universidades, entre ellas la Universidad Estatal de Milagro. Con la información obtenida en estos talleres se pudo conocer cuál es la situación de la gestión y dirección estratégica de las universidades del Ecuador [1].

Tomando como referencia la Universidad Estatal de Milagro, ella utiliza un modelo de direccionamiento y metodología explícita para traducir la estrategia institucional, planteado en un conjunto articulado de planes y programas de acción, transmitido a cada una de las Unidades de Planificación (Unidades Académicas y/o Administrativas), comprometiendo a todos los niveles de autoridad jerárquica de la institución. Sin embargo, se observa que en su "planificación" existe una práctica empírica de organización, que en su esfuerzo logra documentar los registros, éstos únicamente sirven como control de evidencias y no como un instrumento que ayude a la toma de decisiones y dirección de la universidad. Ante estos antecedentes, existe la necesidad de replantear un esquema completo de planificación; así como también la estructura de la gestión por procesos a través del cual, cada Unidad Académica define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a corto, mediano y largo plazo, lo que le permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para alcanzarlos. Ver Gráfico 1.

Es así como en la Universidad Estatal de Milagro se ha elaborado un prototipo, para la ejecución de un Modelo de Gestión Estratégica y Operativa, que incluya la interacción de un

conjunto de programas de acción, de los cuales se deslinda el rediseño de procesos y la utilización de sistemas de información, como apalancamiento tecnológico, que permita ejecutar de manera congruente, la asignación de recursos financieros, materiales, tecnológicos y talento humano, de cuyos resultados se derivan indicadores de gestión, que deben ser monitoreados y controlados. Ver Gráfico 2.

2. MARCO CONCEPTUAL: CONCEPTOS Y PROCESOS

2.1. Direccionamiento Estratégico

En el "Estudio Gerencial en Direccionamiento Estratégico apoyado en las TIC", de las autoras Aguilera Castro y Riascos Erazo (2009), hacen mención que: Para Dess y Lumpkin, (2003: 3) la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas". De igual modo, Jarillo (1992: 200) plantea que "la dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva". Según los mismos Dess y Lumpkin (2003) esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, se da el análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, la toma de decisiones, que por lo general responde a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para responder a las preguntas básicas como para no desviarse de las metas estratégicas [2].

2.2. Planeación Estratégica

Martínez y Gutiérrez (2005), manifiestan que "el plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcan el futuro de la organización. Debiendo ser capaces de diseñar el porvenir de la Institución y, lo que es más importante, transmitir estas pautas y convencer al resto de la gente que interactúa dentro de la Organización de cuál es el camino hacia el éxito" [3].

Como lo mencionan Wheelen y Hunger (2007) "[...] en esta responsabilidad deberían participar todos los involucrados en todos los niveles jerárquicos de la Institución, armando una red local de información que fluya entre los participantes y puedan comunicar la estrategia que a todos atañen" [4]. Steiner (1979) expresa que "la planificación estratégica no intenta bosquejar el desarrollo de un conjunto de planes estáticos, sino que ésta

debe ser concebida como un sistema flexible, dinámico, y sin límites prefijados” [5]. Además enuncia que “la planificación estratégica no es posible concebirla como un conjunto de planes masivos, sino más bien, es el espacio donde la institución define sus objetivos y metas institucionales, y que los departamentos o unidades que la integran pueden elaborar sus planes, teniendo en cuenta las líneas institucionales donde se le proporciona a la Dirección el mecanismo, para manipular las decisiones políticas y orientar el proceso presupuestario” [6].

A principios de la década de los ochenta, la planificación estratégica en las universidades cobró fuerza y hoy es inadmisibles imaginar el funcionamiento de estas instituciones sin un sistema de planificación. En esta misma década, una encuesta realizada entre consultores empresariales indicaba que, menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito [7]. En un artículo publicado en 1999 en la revista FORTUNE sobre sonados fracasos empresariales, destacaba que “el énfasis puesto en la estrategia y la visión, llevaba a la creencia errónea que lo único que hace falta para tener éxito, es contar con una estrategia correcta. En la mayoría

de los casos, estimados en 70%, el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación” [8], aseguraban los autores.

2.3. Planificación Operativa

La Planificación general se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, metas, programas, proyectos, acciones y actividades que impulsarán en el periodo anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucionales; los objetivos, metas e indicadores del Plan Plurianual de Gobierno; y, su correspondencia con otros planes o agendas formuladas.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) sostiene que “los Planes Operativos Anuales (POA) tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales, convierten sus propósitos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año; y, a los cambios no previstos” [9].

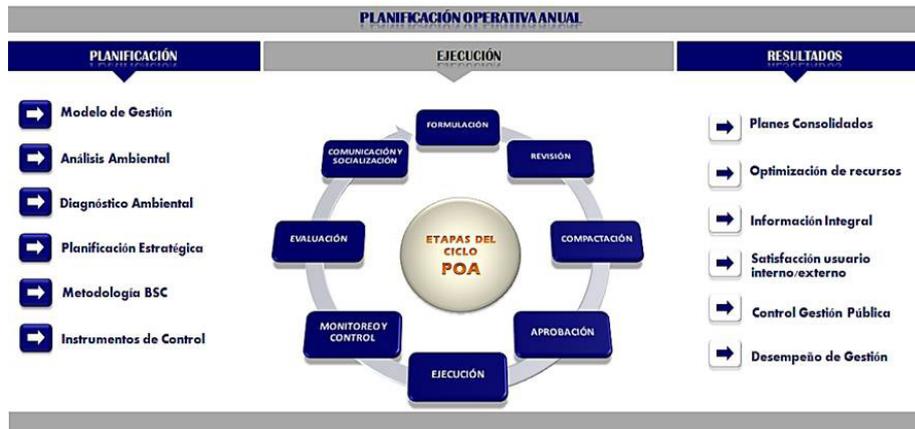


Gráfico 1. Etapas del Ciclo de Planificación Operativa Anual (POA)

Fuente: Vinueza-Martínez J. (2011) Tesis de Pregrado Propuesta de Monitoreo y Control de la Planificación Estratégica de la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal de Milagro, p. 239

Mediante el POA se puede presupuestar los recursos materiales y el talento humano necesarios, para materializar las acciones propuestas, así como la asignación del talento humano responsable de la ejecución de las tareas. Permite documentar, puntualmente, el despliegue de las acciones que cada entidad ha programado, para cumplir con su programa de operación anual. Además, es un sistema jerarquizado de control de las decisiones de gasto, asociadas

al programa de acciones comprometidas en un ejercicio anual.

2.4. Sistema de Información Gerencial

López Viñegla expresa que: “[...] la evolución de los sistemas de información y las nuevas tecnologías han resultado clave para la obtención de mejor información, pero estos son insuficientes para implantar buenos sistemas de gestión estratégica” [10].

"[...]la toma de decisiones gerencial, es un proceso del que se requiere la participación de información oportuna y veraz, para la obtención de resultados confiables; se define al sistema de información gerencial, según Koontz y Wehrich (2001), como un sistema formal para la recolección, integración, comparación, análisis y dispersión de la información interna y externa de la empresa, de manera oportuna y veraz.

Drucker (1999) estableció nexos entre el uso de nuevas tecnologías y la toma de decisiones al afirmar, que al igual que se modernizan las Tecnologías de Información (TI), los gerentes deben adquirir conocimientos para emplear estas herramientas en forma exitosa" [11].

3. METODOLOGÍA

En el año 2010 se comenzó la elaboración del Modelo de Planificación de la Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, como un proyecto de tesis, cuya propuesta se aplicó en la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería; a finales del mismo año se concluyó y se la implementó como prueba piloto, midiendo su alcance e impacto sobre el proceso de aplicación y los resultados obtenidos. A fines de diciembre de 2011, se cumple con la primera fase de investigación, en el que se pone en producción la herramienta informática "e-planning" [12], desarrollada como producto de la etapa investigativa y propuesta de solución a la problemática, en función de los lineamientos trazados en el Modelo de Planificación Institucional propuesto. Se descentralizan, por primera vez, la responsabilidad de planificar y controlar la gestión estratégica universitaria, permitiendo que cada Unidad Académica y Administrativa formulara su propia planificación enfocada hacia los Objetivos Institucionales. De esta manera, cada una de las Unidades Aca-

démicas y Administrativas, independientemente, con su equipo de trabajo, formuló objetivos, metas y estrategias a corto plazo traducidos al Plan Operativo Anual (POA), incluyendo en este formato los proyectos, programas y actividades que se los relacionaron con el presupuesto necesario para cubrir los gastos, además de contener la programación trimestral del cumplimiento de sus objetivos. La información, de cada una de las Unidades, fue recopilada por el departamento de Organización y Desarrollo Integral (ODI), a través de la herramienta informática e-planning, para luego ser unificada y sintetizada en un solo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y su respectivo Plan Operativo Anual (POA).

La puesta en marcha del modelo propuesto estuvo en función de los criterios generados en una investigación básica, en la cual se utilizaron métodos teóricos: histórico-lógico, hipotético-deductivo, la observación directa como método empírico fundamental y las técnicas, entrevista y encuesta. Se aplicó el criterio de los grupos de interés en el proceso de cumplimiento, control y monitoreo de los planes a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo del modelo elaborado (propuesta) era conocer los antecedentes teóricos fundamentales del control y evaluación de la planificación estratégica de la UNEMI, orientado a la obtención de resultados. Esquema estructural, integrador y participativo que vincula la planificación en todos sus niveles jerárquicos, cada una de estas etapas vinculadas entre sí, con efecto en cascada desde los niveles superiores estratégicos hasta los límites inferiores operativos. Se desarrollaron una serie de actividades ligadas a los objetivos y metas institucionales, que se trabajaron tomando en consideración el cumplimiento de las siguientes fases, Cuadro 1:

#	Fase	Nivel	Descripción
I	Análisis y Diagnóstico Ambiental (Estado del Arte)	0	Análisis y diagnóstico de la situación actual en la Institución.
II	Planificación	1	Metodología aplicada en los planes estratégicos y operativos; a través de Instrumentos de Control sistémico e integral.
III	Ejecución	2	Esquemas estructurales en la implementación técnica y de seguimiento y control sistemático.
IV	Monitoreo, Control y Evaluación	3	Medición, seguimiento y evaluación de los planes sobre los niveles de desempeño de los planes estratégicos y operativos.
V	Socialización y comunicación	4	Comunicación de los resultados alcanzados en la gestión dirigidos al sector interno y externo de la entidad.

Cuadro 1. Fases para la aplicación del Modelo propuesto para el Direccionamiento Estratégico de las IES en el Ecuador

En base a las fases descritas se presenta a continuación, de manera detallada, el contenido de desarrollo de la aplicación de la propuesta del Modelo de Planificación Estratégica y Operativa de la UNEMI. Gráfico 2.

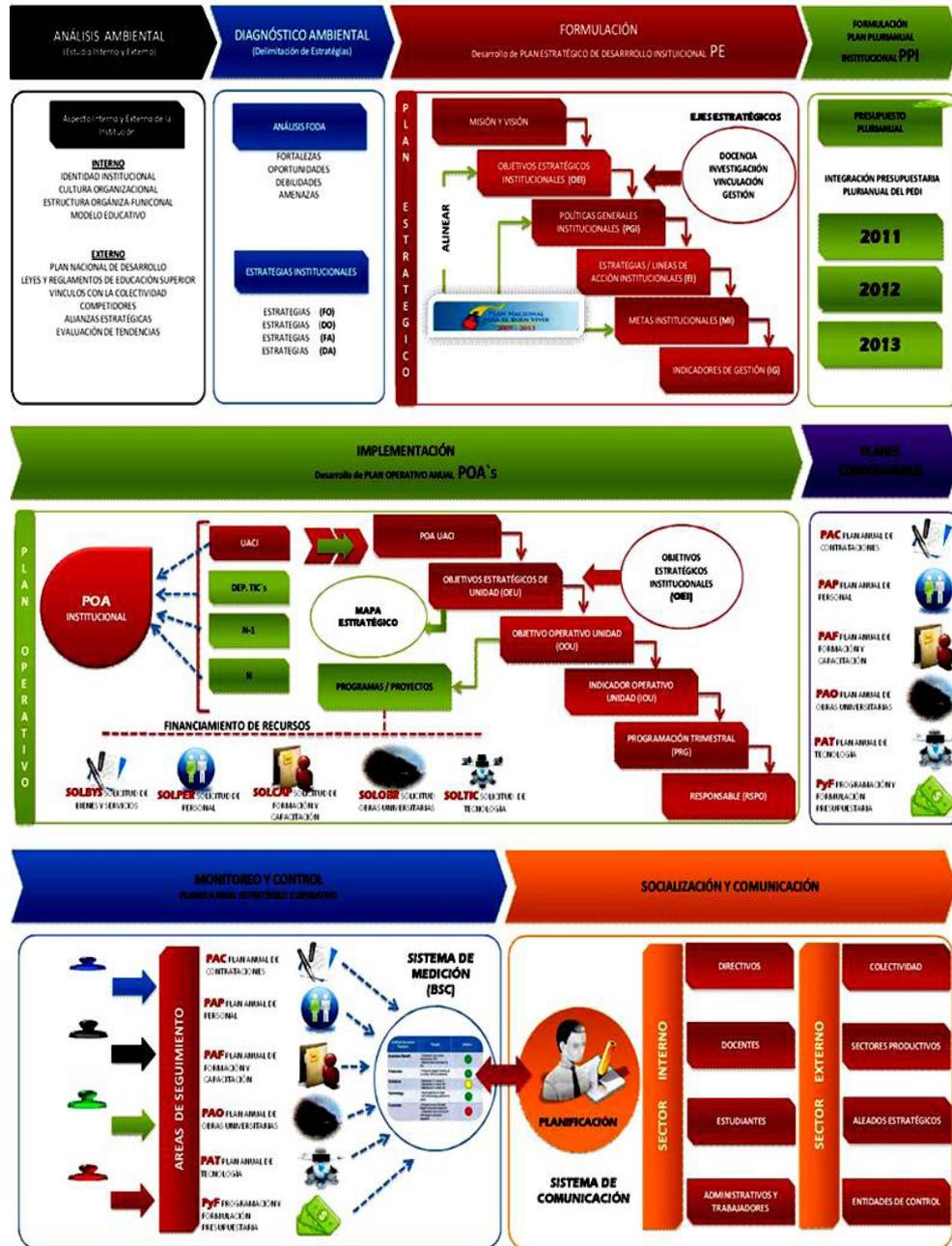


Gráfico 2. Esquema de la propuesta del Modelo de Planificación Estratégica y Operativa de la UNEMI

3.1. Características del Modelo de Gestión Estratégica y Operativa

Constan como características del Modelo de gestión propuesto, los siguientes aspectos:

1. Modelo de Planificación de tipo participativo e incluyente con todos los sectores de la comunidad universitaria.

2. Vinculación directa entre los planes, estratégicos y operativos; alineados a los objetivos estratégicos institucionales y a los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

3. Traducción de la estrategia a sistema de indicadores y medición del Balanced Score-

card; como herramienta de medición y monitoreo del nivel de avance sobre los objetivos, políticas y metas planificadas, a nivel de Unidad Académica y de Institución, a través de una herramienta informática que facilitó su operatividad.

4. Integración presupuestaria plurianual del PEDI y su proyección de inversión por cada uno de los años previstos.

5. Operativización de los POA en función del PEDI, a través de la sistematización integral de los planes.

6. La formulación de programas y proyectos en función de los objetivos operativos de la entidad, alineando el financiamiento de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para cumplir con los planes trazados, a través de solicitudes de requerimiento incluidos en el plan.

7. Obtención de planes consolidados en línea, tales como: PAC (Plan Anual de Contrataciones), PAP (Plan Anual de Personal), PAF (Plan Anual de Formación y Capacitación), PAO (Plan Anual de Obras universitarias), PAT (Plan Anual de Tecnología), P y F (Programación y Formulación Presupuestaria).

8. Monitoreo y Control sistémico de los planes consolidados anteriormente descritos; supervisados por cada una de las Unidades de control, especializada en su campo respectivo.

9. Información actualizada *online* sobre los niveles de avance de los planes, en primera instancia, a nivel operativo por cada Unidad Académica y luego acerca del progreso de los objetivos estratégicos a nivel institucional.

10. Proporción, de forma inmediata, a los directivos y a la comunidad universitaria, de información actualizada acerca del nivel de desempeño de cada Unidad Académica y rendición de cuentas a la colectividad.

11. Planificación de acciones preventivas y correctivas, producto de los informes proporcionados a los directivos y su aplicación relacionada con la toma de decisión.

Se consideran como factores de riesgo en la aplicación del Modelo de Gestión propuesto, para la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería y la Institución, los siguientes:

1. Una escasa definición o mala selección de indicadores de gestión; juega un papel muy importante al momento de traducir en términos cuantitativos las acciones que se pretenden ejecutar o gestionar, por lo que se debe tener en cuenta que un elemento de riesgo es el desconocimiento y la poca experiencia por parte de los actores del proceso, al seleccionar indicadores que no aporten al plan

estratégico y planes operativos, en términos de mensurabilidad o capacidad en la medición de lo que se pretende evaluar.

2. El incumplimiento de procedimientos que regulan las normas y políticas de control que codifican los tiempos de formulación del plan, la falta de definición de las acciones o actividades a desarrollarse y además el desconocimiento sobre las responsabilidades que deben ejercer cada uno de los actores que intervienen en el proceso, propiciado por la escasa comunicación transversal que existe en la institución.

3. Que los programas, proyectos, actividades o acciones contenidos en el Plan Operativo de cada Unidad no sean aprobadas e incluidos en el Plan Operativo Anual Institucional, debido a la revisión, validación y priorización de proyectos, programas y actividades a desarrollarse para el año pertinente.

4. Que la proyección presupuestaria estimada en el Plan Plurianual Institucional (PPI), en su parte proporcional del año vigente que se pretende planificar, no cubra el presupuesto requerido para la realización y cumplimiento del Plan Operativo Anual a ejecutarse.

5. Que el comportamiento del indicador no muestre variabilidad en el tiempo; esto indicaría que la concepción del indicador no fue el apropiado para cuantificar la meta.

6. Que el sistema de monitoreo y control integral se muestre únicamente como un proceso de recolección de datos y no incida en la toma de decisiones; sin mostrar hechos o sucesos que puedan analizarse para encontrar el problema y su respectiva solución.

En definitiva, se puede considerar a la planificación estratégica como un proceso o instrumento. Como proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los actores políticos, sociales y económicos en la búsqueda de claridad, respecto a la definición de objetivos y a la implementación de acciones adecuadas. Como instrumento, constituye un marco estructural-integrado que facilita la concertación en la toma de decisiones.

3.2 Sistemas de Información Gerencial (e-planning)

De la aplicación del Modelo de Gestión propuesto, surge la necesidad de potencializar y flexibilizar el método, mediante la incorporación y uso de los sistemas informáticos para el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de la información, que le permitan adaptarse y responder a los cambios realizados durante la ejecución del plan.

La aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha posibili-

tado la automatización de procesos, antes impensable y ha abierto nuevas vías de comunicación entre grupos de interés dentro y fuera de las instituciones, a través de portales web, redes sociales u otro medio, teniendo una mayor probabilidad de supervivencia ante la competencia.

Una de las premisas de la planeación es la alineación de las tecnologías con los objetivos de las organizaciones, hoy se ha comprobado que las TIC agregan valor y permiten establecer una ventaja competitiva y una mayor productividad en la ejecución de sus procesos.

Las herramientas colaborativas de gestión son tomados como instrumento que pueden proveer de valor agregado a la institución, promovidos por el cambio vertiginoso y acelerado de las TIC, entablar escenarios o plataformas virtuales que potencialicen un mejor servicio en la optimización de recursos: eliminando costos, reduciendo tiempo y espacio, en un mundo globalizado.

4. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APALANCADO EN LAS TIC: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

Para la aplicación del esquema propuesto se ha tomado de referencia la estructura organizacional de la Universidad Estatal de Mi-

lagro, como prueba piloto; para esto se ha considerado extraer del proceso de análisis e interpretación de datos, de la Tesis “Propuesta de Monitoreo y Control de la Planificación Estratégica de la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal de Milagro”, lo siguiente:

Al analizar los resultados y la manera sistémica en que cada una de las Unidades Académicas y Administrativas desarrolla su medición, se pudo observar que no es una práctica homogénea ni sincronizada a nivel institucional, debido a que la información se centra de manera local en cada dependencia, para control e insumo interno. Lo que demuestra que no existe una cultura de planeación integrada, que vincule a todos los estamentos universitarios en un solo cuerpo. Al existir un modelo descentralizado, los resultados obtenidos no se dan de forma compacta, difícilmente se podrá obtener un desarrollo armónico a nivel interno y una ventaja competitiva frente a las demás universidades del país. Al realizar un análisis más profundo, se les consulta a los directores, mediante encuesta, si la evaluación es realizada a través de un instrumento de medición o alguna metodología en particular; respondieron lo siguiente:

Ver Gráfico 1.

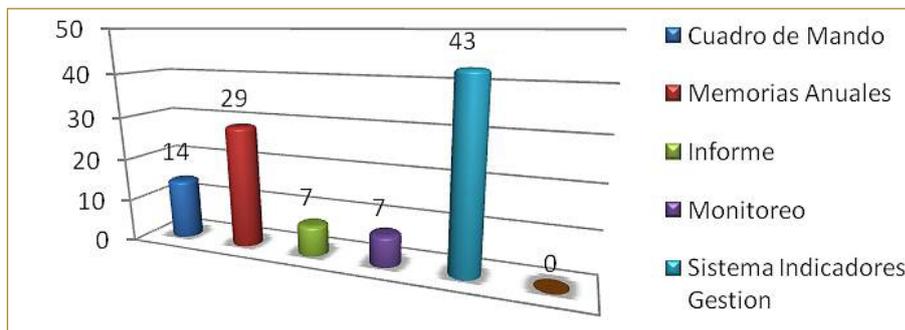


Gráfico 1: Opinión de los directivos de la Universidad Estatal de Milagro sobre la herramienta que utiliza actualmente para realizar el seguimiento y medición de los Planes

Han realizado el seguimiento y medición mediante Sistemas de Indicadores, el 43 % de los consultados, el 29% a través de Memorias Anuales, el 14% lo ha realizado utilizando Cuadro de Mandos y el 7% con otros instrumentos como Informes y Monitoreo simple. Cabe indicar que estos resultados son producto de las opiniones de los directivos, sin que se haya comprobado o desmentido mediante evidencia física, por lo tanto, de las encuestas realizadas, la mayoría asumió utilizar otros instrumentos en las cuales no se incluyen Cuadro

de mando, quizás se deba a que no esté claramente fundamentada su utilidad.

En otro aspecto, al tener como objetivo establecer un criterio de autoanálisis a los directivos, se les preguntó con qué frecuencia comunican a la comunidad universitaria sobre los resultados obtenidos en el seguimiento y medición de los planes, el 42% manifestó que siempre lo hacen. Al consultar este mismo particular a los servidores se obtuvo que nunca lo realizan, con el 28%, dándose una respuesta contradictoria.

Alineación de Planes Institucionales	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Evaluación (100%)
1. Objetivos Unidad están en Función a los Objetivos Institucionales	91,67%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%
2. Unidad alinea sus actividades con el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual	83,33%	8,33%	0,00%	0,00%	8,33%	89,58%
3. Seguimiento de los Indicadores de gestión garantizan un mejor control sobre resultados obtenidos	91,67%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%
4. Unidad formula Planes Operativos Anuales alineados a los Planes Institucionales	91,67%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%
5. Unidad participa en la formulación Plan Estratégico Desarrollo Institucional	83,33%	8,33%	0,00%	0,00%	8,33%	89,58%
6. Unidad realiza de manera sistemática el seguimiento del Plan Estratégico	66,67%	25,00%	8,33%	0,00%	0,00%	89,58%
7. Unidad realiza de manera sistemática el seguimiento del Plan Operativo Anual	75,00%	16,67%	0,00%	8,33%	0,00%	89,58%
Promedio:	83,33%	14,58%	8,33%	8,33%	8,33%	

Cuadro 2. Opinión de los Directivos de las Unidades Académicas, acerca del nivel de cumplimiento de factores que inciden en los planes plurianuales.

Para determinar el grado de cumplimiento de algunos factores que inciden directamente en los planes institucionales, se formuló interrogantes a cada director de las Unidades Académicas, resultó que el 91,67% considera que los objetivos formulados por la Unidad, a la que representa, están determinados en función de los objetivos institucionales; y el 83,33% expresa que sus actividades están alineadas con los planes estratégicos y operativos. De los encuestados, el 91,67%, considera que un adecuado seguimiento de los indicadores de gestión, puede garantizar un mayor control sobre los resultados obtenidos. En este mismo sentido el 91,67% asegura que sí formula el POA en función del PEDI. El 83,33% afirma que sí participó en la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. En cuanto a si la Unidad realiza un seguimiento de forma sistemática al Plan Estratégico, el 66,67 estuvo totalmente de acuerdo y el 75% también estuvo totalmente de acuerdo en que la Unidad realizó un seguimiento de forma sistemática al POA, en este caso.

5. CONCLUSIONES

Se comprobó, mediante los estudios realizados, que los factores que conllevan a la desincronización y desorganización, al momento de planificar son: la poca aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que determinan el desconoci-

miento del nivel de desempeño y cumplimiento de metas cuantificadas y estratificadas, formuladas por las Unidades Académicas y Administrativas, además de otros factores que implican el desarrollo de la Planificación Estratégica y Operativa a nivel Institucional, tales como:

1. Cultura Organizacional
2. Cultura Planificación
3. Procesos
4. Metodología aplicada
5. Control y Monitoreo
6. Evaluación
7. Comunicación y Socialización

La aplicación del Modelo de Gestión propuesto, permite establecer una marcada diferencia en los procesos que conllevan al control y monitoreo de la gestión estratégica y operativa, que promueve y agilite una correcta ejecución participativa en la formulación, control, seguimiento y evaluación de la gestión universitaria; fomentando una cultura de planificación a todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, dentro y fuera de la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería; comprometiendo a los actores responsables e involucrados, a interiorizar una visión compartida en función de los intereses institucionales.

La correcta aplicación de las herramientas propuestas, enmarcadas en el Modelo de Gestión, podrá brindar información cuantitativa y cualitativa, veraz y oportuna, sobre las

buenas prácticas de la gestión estratégica desarrollada en la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería, como un modelo previo a su replicación en las demás Unidades Académicas y Departamentos de la Institución.

6. RECOMENDACIONES

Para una correcta implementación de la propuesta se recomienda que:

- Las Autoridades de la Universidad se comprometan en adquirir o desarrollar un Sistema de Planificación, que se enmarque en el modelo de gestión propuesto, a fin de contar con la sistematización de los instrumentos de control y monitoreo desarrollados en la propuesta.
- El Modelo de Gestión sea replicado a las demás Unidades Académicas y Departamentos, para obtener un esquema homogéneo en toda la institución.
- Mediante resolución de Consejo Universitario se cree la Comisión de Planificación, propuesta en el Manual de Políticas y Procedimientos del Sistema de Planificación:

Nivel Estratégico.

- Se analice la creación del cargo de Director o Jefe de Planificación, que dirija y coordine las acciones con respecto a materia de Planificación Institucional. Art. 5 y 6 del Código de Planificación y Finanzas Públicas.
- Los Manuales de Políticas y Procedimientos que complementan el Modelo de Gestión, sean aprobados por el Honorable Consejo Universitario.
- La aplicación del Modelo de Gestión Estratégica y Operativa sea el prototipo de la universidad y ser considerado como un conocimiento (Know-how) institucionalizado; luego transferir conocimientos a otras instituciones mediante asesoría o consultoría, lo que generaría programas de autogestión a la institución.
- Su aplicación sea de forma inmediata, según lo establece y exige el nuevo Código de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el Registro Oficial N° 306 con fecha 22 de Octubre del 2010.

Referencias Bibliográficas

[1] TELESCOPI, Observatorios de Buenas Prácticas de dirección estratégica universitaria en Latinoamérica y Europa. Sitio electrónico: <http://telescopi.upc.edu>.

[2] Aguilera C. A. y Riascos E. Sandra. (2009). Direccionamiento Estratégico apoyado en las TIC. Estudios Gerenciales. vol. 25 N° 111.

[3] Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España: EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, p. 8.

[4] Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración Estratégica y Políticas de Negocios. México: PEARSONS EDUCACIÓN, p. 5

[5] García, J. (1999). El Proceso Estratégico en las Universidades. España: editorial, p. 10.

[6] Romero, B. (s.f.). Planeación Estratégica y cambio en las Universidades de América Latina. Consultado en: <http://ebookbrowse.com/planificacion-estrategica-y-cambio-en-las-universidades-de-al-pdf-d90603626>.

[7] Kiechel, W. (1982). Corporate Strategist under Fire, Revista FORTUNE, 27, p.38

[8] Charan R. y Colvin G. (1999). Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming, Revista FORTUNE. Consultado en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm.

[9] Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, (2008). Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Operativos Anuales Institucionales. Ecuador. p.25

[10] López V., A. (2004). Gestión estratégica y Medición: El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard. España: Asociación Española de Contabilidad.

[11] Hernández, R.; Silvestri, K.; Añez, S.y Cobis, J. (2007). Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencia, 9 (7), p.5-20.

[12] Vinuesa J. (2011). Propuesta de Monitoreo y Control de la Planificación Estratégica de la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal de Milagro. (Tesis para optar por la maestría en Gerencia de Tecnologías de la Información). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, p. 251, 252.

Otra bibliografía consultada

1. Carta invitación de la CINDA a la Universidad Estatal de Milagro.
2. AME/INFODEM. (1996). Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito - Ecuador.
3. Anaya Tejero, J. (2008). Almacenes, Análisis, diseño y organización. Madrid, España: ESIC editorial. Edición 1ª.
4. Anello E. y Hernández, J. (1996). Planificación Local participativa, Proceso Metodológico. Quito, Ecuador.
5. Aranda, Alcides. (2007). Planificación Estratégica Educativa. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
6. Brunner, J. J. (2002). Nuevas demandas y sus consecuencias para la Educación Superior en América Latina. Consultado en: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/antecedentes_contexto/NuevasDemandasde-laEducacionSuperioreenAmericaLatina.pdf.
7. Constitución del Ecuador 2008.
8. Contraloría General Del Estado (CGE), (2010). Manual de Gestión Pública y Control Social.
9. Daccach, J. (2012). Planeación Estratégica de Tecnología Informática. Consultado el 08 de Mayo del 2010 en: <http://www.deltaasesores.com/recursos/videos/68-cursos/4166-seminario-taller-planeacion-estrategica-de-tic>
10. Díaz de Iparraquirre, A. M. (s.f.). El balanced scorecard. Consultado el 11 de Abril del 2010 en: <http://www.tablero-decomando.com/ampro>.
11. Kaplan, R., Norton. D. Mapas Estratégicos. Barcelona, España: Gestión 2000.
12. Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: GESTIÓN 2000.
13. Senger, P. (2006). La quinta disciplina. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
14. Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España: diciones Díaz de Santos.
15. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2010). Proforma Presupuestaria 2010. Consultado el 12 de Mayo del 2010 en: <http://mef.gov.ec/pls/portal/url/ITEM/781C4898C170817CE040007F01002202>
16. Parodi, C. (2001). El lenguaje de los proyectos. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico.
17. PMBOK Tercera Versión en Español Project Management Institute (2004). «Capítulo 1», Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3ª edición. ISBN 1-930699-73-5. (Modificada por última vez el 10:32, 11 ene 2010).
18. Portal Asamblea Nacional Constituyente Del Ecuador. Consultado el 20 de Mayo del 2010 en: <http://www.asambleanacional.gov.ec/200911111476/noticias/boletines/pro-forma-presupuestaria-prioriza-la-inversion-en-educacion-y-salud-ministra-de-finanzas.html>.
19. REVISTA NOTIUNEMI. (2010). Distribución de Inversión Universitaria.
20. Rincón Bermúdez, R. D. (1998). Los indicadores de Gestión Organizacional. Una Guía para su definición. Consultado en: <http://www1.eafit.edu.co/drupal/?q=node/538>
21. Se puede acceder al proyecto de cuadro de mando integral de UCSD en la dirección: [http://www.vcbaucd.edu/performance/USA Today. \(7 de mayo de 1999, 7B\)](http://www.vcbaucd.edu/performance/USA Today. (7 de mayo de 1999, 7B))
22. Secretaría General de la UNEMI, Archivos de Resoluciones.
23. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2010). Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Operativos Anuales Institucionales. Base Legal de Plan Operativo Anual y Plan Plurianual Institucional. Consultado el 21 de enero de 2010 en: <http://www.senplades.gov.ec>.
24. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2008). Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Plurianuales Institucionales. Pág. 3.
25. Wheelen, T. y Hunger, D., op. cit.