



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898476*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: V. Número: 1. Artículo no.37 Período: Junio - Septiembre, 2017.

TÍTULO: El enfoque en procesos desde la planificación operativa en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

AUTORES:

1. Máster. Marcos Oviedo Rodríguez.
2. Dr. Alberto Medina León.
3. Máster. Dinora Carpio Vera.

RESUMEN: En el presente artículo se hace un recorrido en los contextos de: planificación operativa, estratégica y de gestión por procesos, si estos pueden ser incorporados dentro del manejo organizativo de las Instituciones de Educación Superior, sobre todo por los procesos de evaluación y acreditación que se desarrollan actualmente en el Ecuador, esto permite presentar un modelo conceptual de planificación operativa con enfoque en procesos donde la planificación estratégica logre su vinculación con la gestión, se adiciona el procedimiento para su aplicación en las universidades ecuatorianas, compuesto de tres etapas y diez fases, que le permiten ser operativos y de apoyo, con lo que se vincula los procesos sustantivos, de gestión universitaria y de acreditación.

PALABRAS CLAVES: planificación operativa, gestión universitaria, educación superior.

TITLE: The focus in processes from the operative planning in the Institutions of Ecuador Higher Education.

AUTHORS:

1. Máster. Marcos Oviedo Rodríguez.
2. Dr. Alberto Medina León.
3. Máster. Dinora Carpio Vera.

ABSTRACT: In this paper, a travel is made through the contexts of the operational, strategic and management planning by processes, if they can be incorporated within the organizational management of Higher Education Institutions, especially by the evaluation and accreditation processes that are currently developed in Ecuador, this allows presenting a conceptual model of operational planning with a focus on processes where strategic planning achieves its link with management and a procedure for its application in Ecuadorian universities is included, composed of three stages and ten phases, which allow it to be operational and supportive, linking the substantive, university management and accreditation processes.

KEY WORDS: operational planning, university management, higher education.

INTRODUCCIÓN.

En el presente artículo se expone un modelo de planificación operativa con enfoque en procesos para las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador, que permitirá conectar el rumbo estratégico con la gestión operativa, a través de activar un conjunto de variables que se encuentran identificadas e inducidas por las fuerzas internas, que minimicen la resistencia al cambio en la implementación de la planificación; consideraciones enfocadas hacia la práctica y desde ésta, conforme a su rol y competencias en el marco de la Educación Superior.

Esta propuesta se proyecta a potenciar la planificación y el control, para que se mejore el uso de sus estructuras, recursos y procesos, que responda con eficiencia y eficacia las demandas y exigencias de la sociedad, con lo que se contribuye al proceso de toma de decisiones por parte de sus directivos.

En particular, se plantea la carencia de instrumentos de gestión, que vinculen de manera acertada los procesos de planificación desde el nivel estratégico al operativo, lo que resulta una limitación significativa en la gestión de los procesos universitarios.

En la planificación se incluye elegir y fijar la misión y objetivos de la organización, posteriormente determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, se incluye además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, al buscar la interacción entre la dirección y la planificación estratégica, la segunda es parte de la primera, pero no deben desarrollarse en forma aislada, es necesario entrelazar su accionar para que estas sean de mayor utilidad para cualquier tipo de organización.

Como síntesis de los aspectos aquí valorados, se puede señalar que la conceptualización de estrategia, dirección estratégica y planificación estratégica, no están reñidos entre sí y el gran desafío es encontrar las sinergias entre estos tres aspectos.

Entre los principales nudos críticos de las IES¹ ecuatoriana se pueden apreciar: (a) Insuficiente vinculación de las universidades y escuelas politécnicas con el medio externo; (b) Insuficiente calidad de la actividad académica universitaria; (c) **Baja calidad de la gestión**; (d) Insuficiencia de recursos económicos (financiamiento universitario); y, e) Carencia de un sistema de rendición social de cuentas. Además, se pone énfasis en la “**debilidad estructural**” (Macías Peña & Patiño Aroca, 2011).

Podemos agregar que la gestión operativa es la que permite que las IES mejoren sus procesos, y se engarzan y desarrollan la atención de los usuarios internos y externos. En este contexto, y como parte esencial l presente artículo, se señala que las buenas prácticas para la planificación operativa consideran las premisas, principios y objetivos necesarios para la implementación del modelo

¹ IES, Instituciones de Educación Superior.

conceptual planteado.

DESARROLLO.

La planificación estratégica.

Gárciga Fernandez, (2001) precisa que: “la planificación estratégica, como proceso, recorre una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas, aunque generalmente es común determinar un horizonte temporal que puede variar en función del ciclo de vida de la tecnología, del producto o el plazo de recuperación de las inversiones”. Con relación a la planificación estratégica, en el **cuadro 1**, diferentes autores aportan con dicho concepto.

Cuadro 1. Definiciones del concepto de planificación estratégica.

Autor (es).	Conceptos.
García Galano & Carballo Fernández, 2005.	En el contexto educativo, la planificación estratégica implica un proceso permanente de evaluación que hace posible retroalimentar el sistema y asegurar el cumplimiento de las metas por medio de indicadores claves; permite a cada institución educativa utilizar sus fortalezas para capitalizar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas con lo que alcanzará sus objetivos institucionales en beneficio de la comunidad que sirve.
Buller, 2007.	Comienza con un ejercicio de formulación de una visión que responda a interrogantes claves como ¿dónde se está hoy?, ¿qué nos hace diferentes?, ¿dónde queremos ir? y ¿cómo poder llegar a donde queremos ir? Un aspecto fundamental es que este ejercicio se haga de manera participativa con las personas claves de la institución.
Santín Cáceres, 2009.	Importante resulta la planificación bajo un enfoque estratégico que se concibe como un proceso que permitirá a cada organización prever y decidir sobre su dirección futura.

Gutiérrez Olvera, 2010.	Puede resultar un medio útil para las instituciones que realmente desean encauzar sus esfuerzos (tanto materiales como humanos) al óptimo aprovechamiento de sus recursos, porque la planificación es un medio que permite alcanzar visiones de futuro.
Serna Gómez, 2011.	Es el proceso mediante quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
Oviedo Rodríguez, 2014.	Si al concepto de planificación se le suma el de estrategia, se tendrá una combinación importante que posibilita llegar a un nuevo concepto, como es la planificación estratégica, la que puede definirse como: la planificación global que permite la acertada administración de un proceso, que además tiene un alcance que rebasa las actividades del día a día de la organización o proyecto, y proporciona un esquema de lo que se hace, y hacia dónde se quiere llegar.
Máttar & Perrotti, 2016.	Está claro que la planificación se ha modernizado, los desafíos que deben enfrentar los gobiernos en esta materia son variados y de diferente envergadura, y entre ellos se incluyen: la incorporación de innovaciones conceptuales, el replanteamiento de las funciones básicas de la planificación, la orientación y coordinación de actores en la fase de implementación del plan; el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, políticas y programas; el establecimiento de la CEPAL alianzas público-privadas; la construcción de una visión estratégica de largo plazo, y el desarrollo de políticas de convergencia regional desde los ámbitos tanto de lo nacional como de lo subnacional.

Fuente: elaboración propia.

Al referirse al sector educativo del Ecuador, Aranda (2007) menciona que: “es importante que toda institución tenga diseñado y en ejecución un modelo de gestión, en el que estén claramente identificados los subsistemas de: dirección estratégica, evaluación educativa, y mejoramiento continuo. Estos se integran con procesos interactuantes como la administrativo-financiero, que involucra el plan estratégico, el liderazgo, el clima organizacional, la infraestructura, el presupuesto y bienestar educativo, los procesos curriculares que incluyen el modelo pedagógico, los diseños curriculares, los métodos de enseñanza-aprendizaje, la investigación, la evaluación curricular y la evaluación de los aprendizajes, además de los procesos de vinculación con la comunidad y su impacto. Estos componentes del modelo de gestión ayudan y facilitan enormemente la elaboración y ejecución del plan estratégico”.

Por consiguiente, con este concepto se evidencia que en las instituciones educativas sí se pueden implementar modelos de gestión para manejar la planeación, la ejecución y la evaluación, lo que debe ser aplicado en las Instituciones de Educación Superior. En el **cuadro 2** se adicionan conceptos de autores ecuatorianos respecto al tema.

Cuadro 2. La planificación estratégica en IES del Ecuador.

Autores	Universidad	Planificación Estratégica Ecuador
Arcos Medina, 2009.	Escuela Politécnica del Chimborazo – ESPOCH.	Lograr que la planificación se convierta en una verdadera herramienta de gestión con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en todas las funciones universitarias.
Oviedo Rodríguez, 2010.	Universidad Técnica de Babahoyo – UTB.	La consideración de la planificación estratégica en el sector educativo a nivel superior es primordial para el logro de las metas trazadas por cada institución. "Necesariamente el sistema de educación superior se insertará dentro del paradigma de la planificación estratégica".

Macías Peña & Patiño Aroca, 2011.	Situación de la Gestión y Dirección Estratégica Universitaria del Ecuador – Red Telescopi - Ecuador	Hay una gran preocupación por lograr un amplio despliegue y total alineamiento de las estructuras y recursos universitarios con el Plan; el contexto es analizado a profundidad y se busca articular los planes universitarios con las políticas y objetivos nacionales, regionales o locales, según sea la cobertura de la universidad.
Naranjo Cevallos, 2011.	Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE.	Planes estratégicos que no han logrado “aterrizar” en la práctica (desde 1992). El penúltimo plan 2002-2010 no fue desplegado en planes operativos.
Flores Macías, 2013.	Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL.	El plan se integra de dos partes: la primera hace relación a los antecedentes históricos y aspectos legales, al proceso de planificación institucional y a los desafíos institucionales; y la segunda hace relación a los objetivos estratégicos, a las grandes estrategias institucionales y a los asuntos claves a medir. En el despliegue se incorporan los objetivos operativos, líneas de acción, responsables y recursos.
Sarango Erazo, 2014.	Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Para mejorar la competitividad de la ESPE se requiere fortalecer y desarrollar las áreas de docencia, investigación, vinculación con la sociedad, postgrado y gestión administrativa, mediante la elaboración y operacionalización de su Plan Estratégico Institucional, el que a su vez debe guardar armonía con el Plan Nacional para el Buen Vivir – PNBV y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Ponce León, 2011.	Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE	La esencia de la universidad se podrá encontrar en su misión, su visión al 2020 y sus cuatro lineamientos básicos, así como en sus valores y principios, textos para ser más practicados que leídos. Los objetivos, estrategias y proyectos que les siguen indican modos de aplicación suficientemente discutidos en los talleres de planificación, pero siempre revisable a la luz del contexto y de la creatividad de la comunidad universitaria.
Salcedo Rosales, 2016.	Universidad de Guayaquil	Una organización institucional es adecuada si se establecen los objetivos institucionales estratégicos y da seguimiento a su cumplimiento a través de un sistema adecuado de planificación operativa que determina, monitorea y evalúa los objetivos a corto plazo.
Díaz Ocampo, 2016.	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	La planeación, desde la UTEQ, es una manifestación de la construcción colectiva del conocimiento para la toma de decisiones, que desde el enfoque de la Gestión Estratégica, permite la participación y democratización en el direccionamiento de objetivos que ratifiquen la mejora continua en la búsqueda de la excelencia académica.

Fuente: elaboración propia.

La planificación operativa.

Santín Cáceres, (2009) refiere que existen varios niveles de planificación: el estratégico que permite establecer: misión, visión, el análisis DAFO² y los objetivos estratégicos; el programático, que determina la formulación de estrategias, las tácticas, los resultados e indicadores, y el operativo, que define las actividades, tareas, metas, cronograma y costos.

² DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

Marques León (2013) señala, que “en la planificación operativa, se concretan los planes estratégicos y objetivos con un elevado grado de detalle, se establecen las tareas a desarrollar para que se cumplan los objetivos y planes a largo plazo, las actividades son un poco más limitadas y abarcan un plazo que va desde un día o menos hasta seis meses”.

Otros conceptos referente a la planificación, lo complementan autores como: Palacios Acero, (2010), Rios Giraldo, (2010), Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, (2010), Chiavenato & Sapiro, (2011), Serna Gómez, (2011), Rojas López & Medina Marín, (2012), quienes especifican que la planificación operativa es una función administrativa conformada por procesos interrelacionados que permiten prever el futuro para alcanzar objetivos deseados; si se la enfoca a procesos es de corto plazo y de gran ayuda a la planificación estratégica.

La gestión por procesos en las IES.

En lo que respecta a la **gestión**, Villa González del Pino (2006) indica que “los sistemas de gestión constituyen un medio fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que demanda cualquier sistema social, estos esfuerzos se encauzan por medio de la actuación interrelacionada de las funciones o procesos administrativos. Dicha interrelación hace que la gestión organizacional sea una acción sistemática, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema”.

Así también, Ramírez Juárez (2008) señala que “los procesos estratégicos se fundamentan en varios tipos de **gestión**: la estratégica, de mercadotecnia, de la producción, la financiera, de recursos humanos, y de la investigación y desarrollo”, y relaciona sus procesos claves y los soportes de estos.

Da Fonseca (2015) define que “la **gestión** estratégica, en el sector estatal, permite establecer una misión o propósito general de la institución (construido en base a los valores públicos), definir las fuentes de apoyo y legitimidad para satisfacer el compromiso con la sociedad en dicho propósito, y

finalmente, organizar y gestionar las tareas que tributen a conseguir los objetivos. Mientras que la gestión operativa se encarga de hacer realidad lo planteado en la estrategia, derivado de la gestión política; por tanto, durante su ejecución se debe buscar siempre resultados eficaces y eficientes, con el fin de ahorrar recursos, cumplir con la legalidad, y satisfacer a los ciudadanos”.

En el ámbito educativo de las IES, Ibarra Colado (2005) considera que “los rectores deben gobernar en las universidades como si fuera una gran empresa, para ello utilizarán todo el instrumental técnico que les proporciona la **gestión** de los negocios para alcanzar la mayor eficiencia y productividad, y en consecuencia, para posicionarse adecuadamente en los mercados globales del conocimiento. Esta atractiva declaración, apoyada en el sentido común, obvia las diferencias entre una empresa y una universidad, lo que hace equivalente el trabajo fragmentado de la fábrica y la oficina, al trabajo académico y la producción de bienes y servicios para formación de ciudadanos o la generación de conocimiento”.

Así también, García de Quijada (2006) agrega que “al aplicar la **gestión** de los negocios al manejo de la universidad se le equipara con la empresa, con lo que sus funciones sustantivas comienzan a ser tratadas como tareas estandarizadas, y el conocimiento como un recurso valioso sólo en la medida en la que demuestra su utilidad práctica en el menor plazo posible. Los funcionarios y rectores que así piensan, transforman la complejidad de la universidad hasta reducirla a simple fábrica de conocimientos, operada mediante tecnologías administrativas que subordinan sus funciones con las exigencias del mercado y la ganancia”.

En el **Cuadro 3** se puede apreciar las principales funciones de las IES y su relación con los diferentes tipos de gestión señalados, por lo que ofrecen una pauta para el camino a trazar.

Cuadro 3. Procesos sustantivos de las IES en relación con los tipos de gestión.

Procesos sustantivos IES	Relación con los tipos de gestión
Administrativos	Gestión estratégica
	Gestión financiera
	Gestión de recursos humanos
	Gestión de la producción – Servicios
Académicos	Gestión de la producción – Servicios
	Gestión de mercadotecnia
Vínculo con la sociedad	Gestión de la producción – Servicios
	Gestión de mercadotecnia
Investigación y desarrollo	Gestión de la investigación y desarrollo
	Gestión de mercadotecnia

Fuente: elaboración propia.

Descripción del modelo conceptual.

Esta propuesta tiene como fundamento un grupo de investigaciones implementadas por los autores del presente artículo, mediante proyectos de cursos, tesis de maestrías, y asesorías científico-técnicas realizadas en empresas de servicios, fundamentalmente del sector educativo, además de la experiencia teórico-práctica adquirida en el desempeño de la actividad profesional. En su concepción también se han tenido como precedentes los componentes de las propuestas desarrolladas por otros autores, como se muestra en el **cuadro 4**.

Cuadro 4. Investigaciones precedentes que representan aportes para la elaboración del modelo conceptual para la planificación operativa en las IES.

Propuesta (Autor)	Características:
Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas (Matilla, 2009).	Se propone que la Planificación Estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio ; es decir: como una filosofía al servicio del credo fundacional corporativo, y nunca como una función, ya que la estrategia es un reto humano y no técnico.

<p>La planificación estratégica como uno de los componentes de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior (Ferriol Sánchez, 2011).</p>	<p>Se aporta con un modelo teórico de planificación estratégica específico para el Ministerio de Educación de Superior de Cuba.</p>
<p>Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos (López García & Michelena Fernández, 2012).</p>	<p>Propone conocer si un cliente realmente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado; es necesario hacer mediciones, pues las mismas, además de determinar el nivel de satisfacción, permiten conocer y tomar decisiones en aspectos muy importantes como son: los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las acciones a tomar.</p>
<p>Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales (Batista Zaldivar, 2013).</p>	<p>Desarrolla una tecnología de gestión sistémica, flexible, participativa y proactiva para la ciencia y la innovación en las Filiales Universitarias Municipales. Se estudió el estado del arte del fenómeno de las tecnologías en el mundo y en Cuba.</p>
<p>Herramienta para la evaluación de la incorporación de la responsabilidad Social Universitaria (Viteri Moya & et, 2013).</p>	<p>El modelo planteado por estos autores considera cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación, exponiéndose en este trabajo los resultados alcanzados en la etapa de planificación.</p>
<p>Propuesta de un cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín (Ortiz Pérez, 2014a).</p>	<p>Aporta con un procedimiento general para: la gestión integrada de los procesos en universidades, así como la propuesta de un conjunto de procedimientos para el diseño e implementación del sistema de gestión.</p>
<p>Entorno de ingeniería de requisitos aplicado para producir software en una universidad (Torres Pérez & et, 2014).</p>	<p>Se aporta, que desde el enfoque del entorno universitario, la situación se complejiza aún más si se considera que la fuerza de trabajo está compuesta fundamentalmente por estudiantes y profesores. El Complejo de Investigaciones</p>

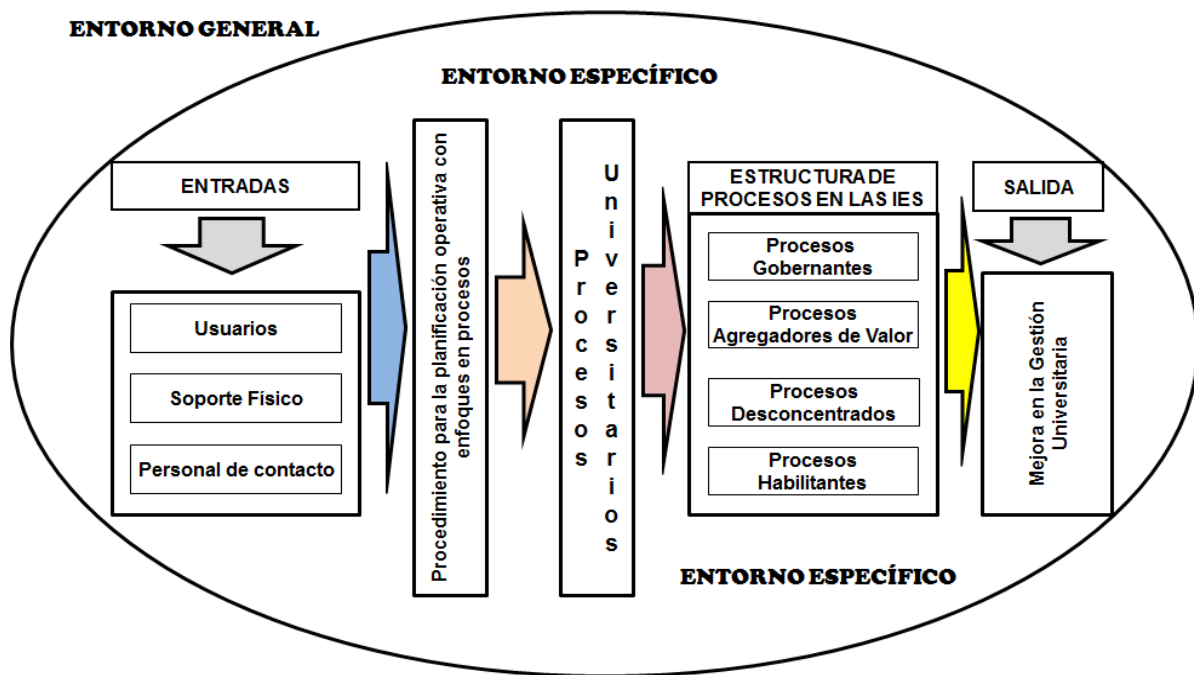
	<p>Tecnológicas Integradas (CITI) es una organización encargada de investigaciones técnicas dentro de un entorno universitario, donde la mayor parte de la fuerza laboral es a tiempo parcial; pues comparten las labores productivas con las responsabilidades docentes; esto implica que el personal no es constante, puesto que pueden graduarse y/o abandonar el equipo.</p>
<p>Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas (González Cruz, 2014).</p>	<p>Las instituciones de educación superior han sido convocadas a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios educacionales. En tal sentido, el desarrollo de la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos se convierte en una imperiosa necesidad. La contradicción existente entre la necesidad de la calidad en las instituciones de educación superior como vía para mejorar la gestión con un enfoque estratégico y proactivo, y la no existencia, al menos de forma explícita y estructurada, de un instrumental metodológico para desplegar intencionalmente la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos, orientada a la satisfacción de las partes interesadas en el mejor desempeño de la organización.</p>
<p>Herramienta para la gestión de procesos universitarios (Ortiz Perez & et, 2015).</p>	<p>El aporte, que se brinda, parte desde las universidades cubanas; estas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia.</p>

<p>Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública (Da Fonseca, 2014).</p>	<p>El estudio aporta con un modelo conceptual, su procedimiento general y los instrumentos metodológicos para: el diagnóstico de la gestión pública y el proceso de inversión social en Angola.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

Una vez considerados los aspectos introductorios relacionados con el modelo conceptual para la planificación operativa con enfoque en procesos de las IES del Ecuador, y los aportes señalados, se presenta su representación gráfica en la **Figura 1**.

Figura 1. Modelo conceptual para la planificación operativa con enfoque en procesos en las IES.



Fuente: elaboración Propia

Modelo para la planificación operativa con enfoques en procesos.

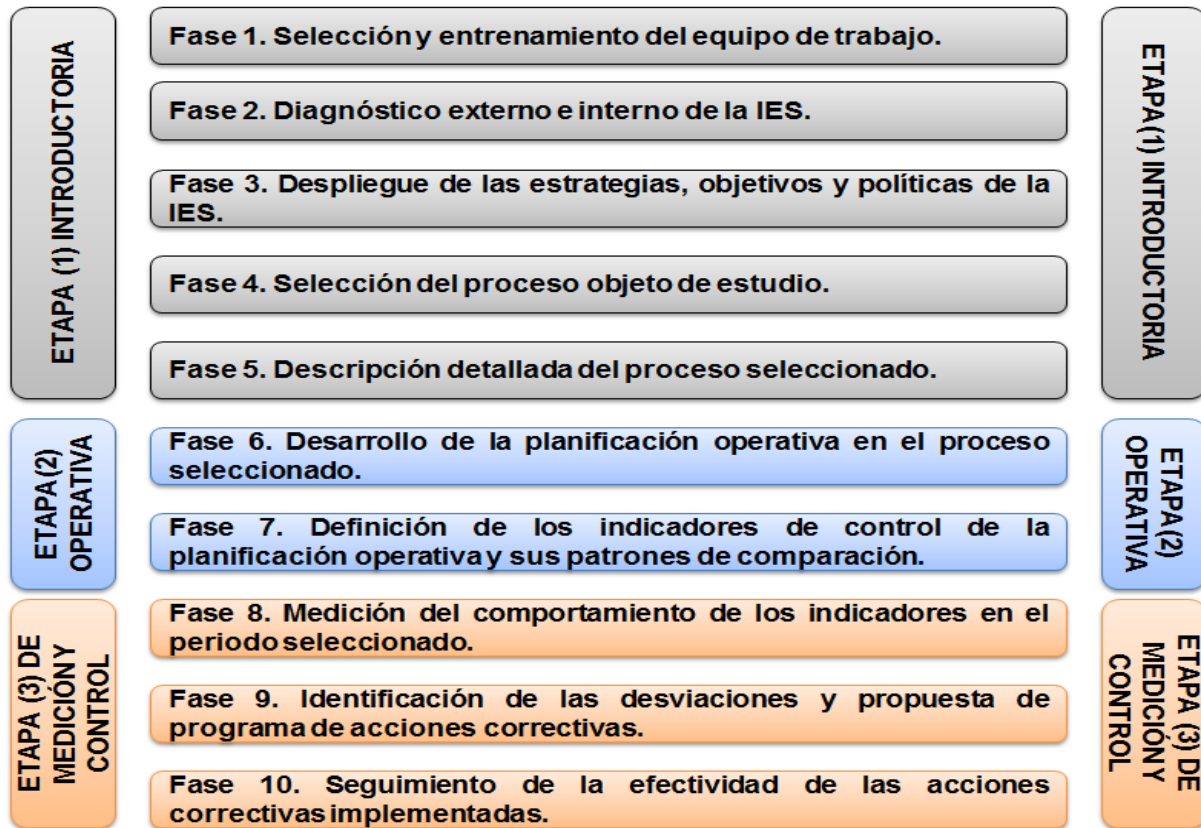
La descripción de los elementos que integran el modelo conceptual propuesto se realiza a continuación: las **Entradas**, constituidas por tres elementos: el primero corresponde a los **Usuarios**, que son las Instituciones de Educación Superior; el segundo, el **Soporte Físico**, considerado como

las bases documentales (legales, administrativos, regulatorios), las instalaciones, el equipamiento, las redes y los programas informáticos con que cuentan las IES; el tercero es el **personal de contacto**, entre estos se aprecian a los Planificadores por su función de orientación, los Directivos como niveles decisorios y de ejecución de las actividades, y los Auditores externos, quienes supervisan y monitorean el cumplimiento de las acciones efectuadas por los directivos dentro del marco legal regulatorio que tiene el país. Se aporta al procedimiento para la planificación operativa con enfoque en proceso, lo que permite determinar los procesos universitarios, contribuyendo a la estructura de procesos en la IES que se agrupan en (conforme al mapa de procesos de una IES): Los **procesos gobernantes**, representado por el Órgano Académico Superior responsable de la emisión de normas, reglamentos e instructivos que regulen la vida universitaria, cumplen con los niveles legislativo (normar y controlar el funcionamiento de la Universidad y el directivo (gobernar o dirigir las acciones) dentro de la institución. Los **procesos claves** (encargados de agregar valor), desarrollan sus actividades para brindar los servicios de educación superior con los cuales se logra el cumplimiento de la misión que es la razón de existencia de la institución, corresponden a la Formación Profesional y Educación Superior en las unidades y centros académicos. Los **procesos desconcentrados** implica lo relacionado con la Gestión Académica y Profesional, en este se encuentran cada una de las unidades académicas con los que cuentan las IES. Los **procesos de apoyo (habilitantes)** proveen de recursos para que los procesos puedan funcionar adecuadamente al logro de sus objetivos. Unos orientan con estudios, análisis, informes y productos para que el resto de procesos puedan funcionar adecuadamente al logro de sus objetivos, Estos se subdividen en de apoyo y asesores. Toda esta estructura explicitada en el modelo permite una **Salida**, que se orienta hacia la Mejora en la Gestión Universitaria.

Procedimiento general para el enfoque en procesos desde la planificación operativa en las IES de Ecuador.

En este epígrafe se describe un procedimiento general para la planificación operativa con enfoque en procesos en las IES del Ecuador, el cual está estructurado tal y como se muestra en la **figura 2**, en tres etapas denominadas etapa 1, introductoria; etapa 2, operativa; y etapa 3 medición y control. Estas etapas se despliegan en 10 fases que permiten secuencialmente cumplimentar los objetivos definidos para este procedimiento.

Figura 2. Procedimiento general para implementar la planificación operativa en las IES.



Fuente: elaboración Propia

Las **Etapas del procedimiento** para la planificación operativa con enfoque en procesos en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, son tres de la cual se ilustrara solo la segunda y la tercera a modo de ejemplificación:

ETAPA 2.

Fase 6. Desarrollo de la planificación operativa en el proceso seleccionado.

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica.

El Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por cuatrimestre conforme a la relación económica-presupuestaría de cada país, para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas. Es además, el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, y se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

Para el desarrollo de la planificación operativa en el proceso seleccionado se seguirá la matriz que contiene: eje estratégico, área, objetivo estratégico, objetivo operativo, actividad o acción generadora de valor, monto, meses, indicador de gestión, y responsables, que se muestra a continuación en el **cuadro 6**.

Cuadro 6. Matriz para la planificación operativa en las IES.

Eje Estratégico	Área	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Actividad o Acción Generadora de valor	Monto
Corresponde a las cuatro funciones sustantivas de las IES: Academia, Vínculos, Investigación, Organización.	Que es el nombre de la unidad departamental o de gestión enmarcada en su mapa de proceso.	Es el objetivo general con el cual la organización cumple con su compromiso institucional.	Donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual la organización cumple su objetivo general.	La actividad específica para el cumplimiento del objetivo operativo.	Valor que se requiere para el cumplimiento del objetivo.
Ejemplo					
Academia	Gestión académica y Profesional	Potenciar la academia en función de los más altos estándares nacionales e internacionales de calidad	Elaborar normativas e instructivos para el fortalecimiento de la academia.	Legalización y aprobación de instructivos para el fortalecimiento de la academia.	3.000,00

Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Indicador de Gestión	Responsables
Tiempo en el cual se ejecutara el proceso de cumplimiento del objetivo operativo al igual que el gasto económico correspondiente.												Mide el resultado del objetivo operativo.	El encargado del área
Ejemplo													
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Porcentajes de normativas e instructivos académicos.	Vicerrector Académico

Fuente: departamento de Planificación IES.

Fase 7. Definición de los indicadores de control de la planificación operativa con enfoque en procesos y sus patrones de comparación.

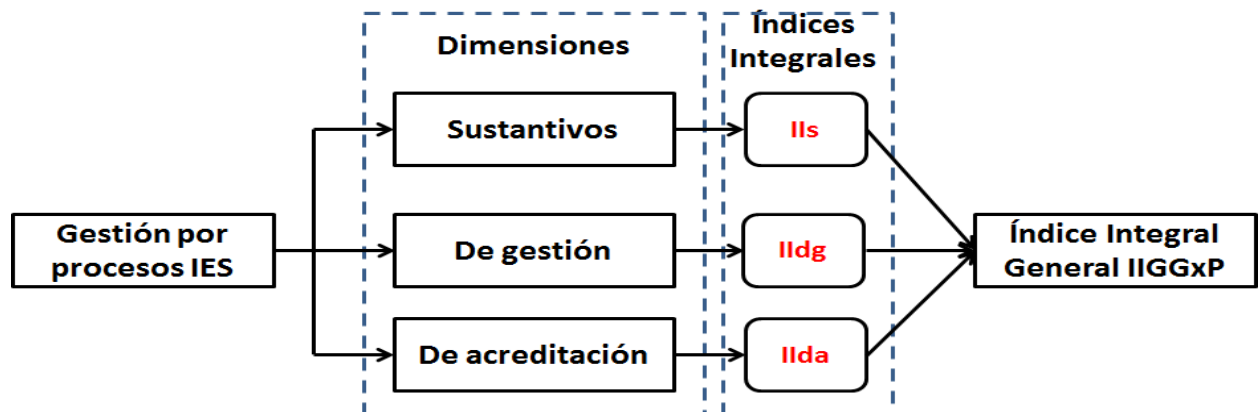
El establecimiento de indicadores resulta necesario para el control de la planificación operativa con enfoque en procesos, ya que ofrecen la información concreta sobre su funcionamiento y permiten fijar objetivos cuantificables que pueden ser contrastados en un marco temporal.

Los indicadores seleccionados deben disponer de los estándares a medir, la magnitud deseada o meta a lograr, frecuencia de análisis, fuentes fundamentales de información, que permitan la valoración de su comportamiento y dinámica en relación con los estándares previamente definidos. El empleo de un adecuado sistema de indicadores permitirá a los directivos de las IES en sus diferentes niveles jerárquicos:

- Interpretar lo que ocurre.
- Tomar medidas si los indicadores se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevos requerimientos.
- Interrelacionarse con los indicadores de evaluación de las IES.

Con base en lo antes señalado, en esta fase se determinan mediante la revisión documental detallada de bases de indicadores de gestión, y de investigaciones precedentes relacionadas con el tema, se plantea el uso de índices integrales que resulten pertinentes emplear para el control de la medición de la planificación operativa con enfoque en procesos, entre estos se aprecian en las **figuras 5, 6, 7, 8**, los siguientes:

Figura 5. Índice integral general de gestión por procesos IES



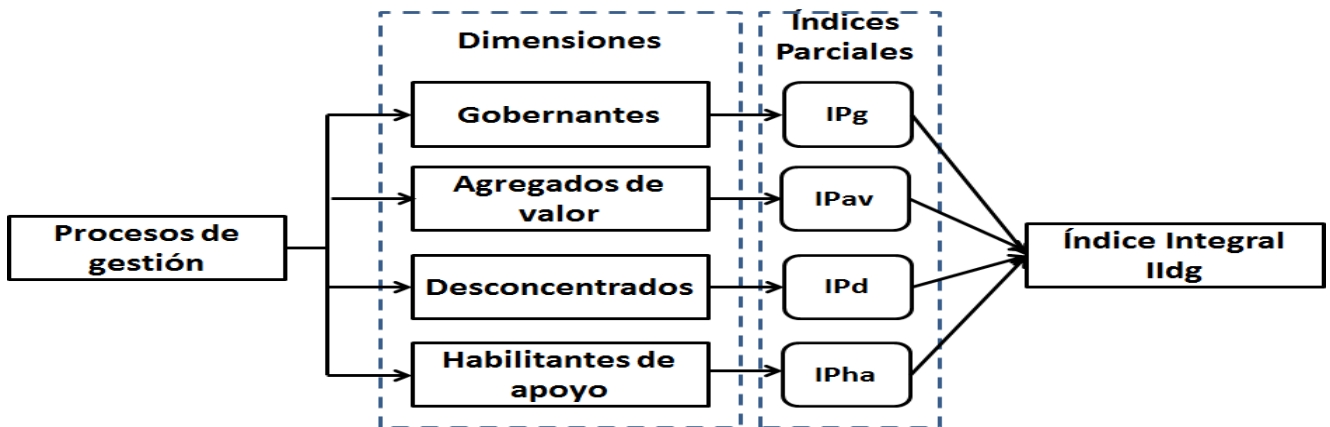
Fuente: elaboración Propia

Figura 6. Índice integral de procesos sustantivos.



Fuente: elaboración Propia.

Figura 7. Índice integral procesos de gestión.



Fuente: elaboración Propia

Figura 8. Índice integral procesos de acreditación.



Fuente: elaboración Propia.

Se empleará el enfoque del benchmarking como fundamento para el establecimiento de **patrones de comparación**, con vistas a medir los niveles de desempeño, ya que es una vía de buscar los mejores referentes que conducirán a una actuación sobresaliente de la organización universitaria, algo que proporciona un medio para que se compare las prácticas propias con las que se perciben como excelentes y ofrece no solo una forma de medición, sino también una base para establecer objetivos de mejora.

Este enfoque de benchmarking se caracteriza por:

- Ser un proceso continuo que se proyecta en la búsqueda constante de las mejores prácticas.
- Involucrar una serie de acciones, aspectos, problemas u oportunidades y en efecto, se mide el desempeño (el propio y el de otros), se llega a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, se estimula cambios y mejoras organizacionales.
- No debe aplicarse como una receta estática, inamovible, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje sistemático que transforma la práctica de compararse solo internamente a realizarlo en base a estándares impuestos externamente por las organizaciones reconocidas como líderes o aquellos que tienen la excelencia dentro del sector.

La evaluación comparativa o comparación de niveles de desempeño tiene su base en un marco referencial, lo cual implica la necesaria definición de los parámetros que reflejen las características más relevantes de los sistemas que se deseen analizar, puede ser solucionado este requerimiento mediante la selección y análisis de un sistema de indicadores que responda a la finalidad propuesta.

ETAPA 3.

Fase 8. Medición del comportamiento de los indicadores de control de la planificación operativa en el periodo seleccionado.

La medición de los indicadores en de control de la planificación operativa con enfoque en procesos en el marco temporal fijado, permite analizar el desempeño de estos con respecto a patrones de

comparación, y derivado de esta evaluación detectar inductores críticos que afecten a las IES estudiadas, se contrasta el estado actual en relación a lo planificado en cada ámbito relevante de los procesos de gestión. Esto además contribuirá adicionalmente a fortalecer los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones en la dirección de los procesos universitarios.

Fase 9. Identificación de las desviaciones y propuesta de programa de acciones correctivas.

Una vez desarrollada la medición de los indicadores de control de la planificación operativa con enfoque en procesos, se determina de manera detallada las brechas fundamentales de desempeño de cada indicador. Estas constituirán el banco de problemas a solucionar.

Esto da paso a la valoración de las posibles acciones a seguir para contribuir a solucionar los problemas detectados que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, se tiene en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema. Bajo estas condiciones, se elaboran alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección.

Se procede a definir un plan de mejoras definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán: problema detectado; acciones de mejora, recursos necesarios para implementar la acción de mejora, responsable de la implementación, periodo de aplicación de la mejora y fechas de control de avances.

Fase 10. Puesta en práctica y seguimiento a la efectividad de las acciones correctivas implementadas.

En esta fase, se pone en práctica el plan de mejoras propuesto y su implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario, es desarrollar un control minucioso del cumplimiento de las acciones y de sus plazos de ejecución. El plan de mejoras debe tener la aprobación de la máxima dirección de las IES y el consenso de los trabajadores para su aplicación efectiva.

Se señalan como actividades a cumplir para la socialización de estos planes y atenuar o eliminar la resistencia al cambio:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- Brindar la formación y el adiestramiento necesarios a todos los implicados en el proceso de mejora.
- Seleccionar el momento adecuado para iniciar las mejoras.
- Desarrollar una implantación de mejoras de manera gradual, se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas de gestión de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, regulaciones) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas y ambigüedades en su aplicación.

CONCLUSIONES.

1. Se expone un modelo de planificación operativa con enfoque en procesos para las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, que permitirá conectar el rumbo estratégico con la gestión operativa a través de activar un conjunto de variables que se encuentran identificadas e inducidas por las fuerzas internas, que minimicen la resistencia al cambio en la implementación de la planificación, consideraciones enfocadas hacia la práctica y desde esta, conforme a su rol y competencias en el marco de la educación superior.
2. Esta propuesta se proyecta a potenciar la planificación y el control, para que se mejore el uso de sus estructuras, recursos y procesos, que responda con eficiencia y eficacia las demandas y exigencias de la sociedad, con lo que se contribuye al proceso de toma de decisiones por parte de sus directivos.

3. En particular, se plantea la carencia de instrumentos de gestión, que vinculen de manera acertada los procesos de planificación desde el nivel estratégico al operativo, lo que resulta una limitación significativa en la gestión de los procesos universitarios y constituye el núcleo central de esta investigación.
4. Se asume una nueva arista desde los indicadores integrales, donde se engarza los procesos sustantivos, los de gestión y los de acreditación en las IES del Ecuador, se genera un nuevo enfoque para la aplicación de la planificación operativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por Procesos* (Kimpres Ed.). Medellín, Colombia. ISBN: 978-958-9383-72-8. 302p.
2. Aranda Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa* (Abya-Yala Ed. 2da. ed.). Quito, Ecuador. ISBN: 978-9942-01-463-4. 296p.
3. Arcos Medina, G. (2009). *Planificación Estratégica en la Escuela Politécnica del Chimborazo - ESPOCH* (ESPOCH ed.). Riobamba, Ecuador.
4. Batista Zaldivar, M. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en la filiales universitarias municipales*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
5. Buller, J. (2007). *The Essential Academic Dean* (J. Bass Ed.). San Francisco, EEUU. ISBN: 978-0470180860. 431p.
6. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica - Fundamentos y Aplicaciones* (M. Hill Ed. 2da. ed.). Mexico D.F. ISBN: 978-970-10-6877-9. 318p.
7. Da Fonseca, J. (2014). *Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública*. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 34, No. 1, ISSN 1815-5936, pp. 105-111. La Habana-Cuba.

8. Da Fonseca, J. (2015). Modelo y procedimiento para el control de gestión de proyectos de inversión social. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
9. Díaz Ocampo, E. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI-UTEQ 2016-2020 (UTEQ Ed.). Quevedo-Ecuador.
10. Ferriol Sánchez, F. (2011). La planificación estratégica como uno de los componentes de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas-Cuba.
11. Flores Macías, S. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional ESPOL-PEDI 2013-2017 (ESPOL Ed.). Guayaquil-Ecuador.
12. García de Quijada, H. (2006). Evaluación del impacto de las técnicas gerenciales en el desempeño organizacional de las Instituciones de Educación Superior. Retrieved 2 de febrero, 2013, from <http://www.oocities.org/ess/holandagq/fase2/m1.html>
13. García Galano, E., & Carballo Fernández, G. (2005). La Planificación Estratégica, una necesidad en la Educación Postgraduada. Retrieved 12 de febrero, 2013, from <http://www.ilustrados.com/tema/8241>
14. Gárciga Fernandez, J. (2001). Sistemas integrados en pos de la eficiencia. Revista Normalización, Vol. 21, No. 2, ISSN: 0138-8118., pp. 25-29. La Habana, Cuba.
15. González Cruz, E. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

16. Gutiérrez Olvera, A. (2010). Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior. Retrieved Octubre, 12, 2012, from:
http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuiies/confluencia/no_001/1_15.htm
17. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la Gestión y mejora de Procesos en Instalaciones hospitalarias del Territorio Matancero. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
18. Ibarra Colado, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, Vol. 34 (2), No. 134, ISSN: 0185-2760, pp. 13-37. Mexico D.F.
19. López García, Z., & Michelena Fernández, E. (2012). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 33, No. 2, ISSN 1815-5936, pp. 34-44. La Habana, Cuba.
20. Llanez Font, M. (2015). Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados, Aplicación en organizaciones de turismo en Gaviota-Holguín. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
21. Macías Peña, W., & Patiño Aroca, M. (2011). Situación de la gestión y dirección estratégica universitaria del Ecuador (Red TELESCOPI-ESPOL ed., pp. 25). Guayaquil, Ecuador.
22. Marques León, M. (2013). Modelo y Procedimientos para la Planificación de Medicamentos y Materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del Territorio Matancero. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

23. Mantilla, K. (2009). Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. *Revista FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales*, Vol. 2. No. 12, ISSN 1669-4015, pp. 17-32. Barcelona, España.
24. Máttar, J., & Perrotti, D. (2016). *Planificación para el desarrollo con Igualdad en el siglo XXI. Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe* (CEPAL ed.). Santiago, Chile. ISBN 978-92-1-058485-2. 222p. pp 20-30
25. Medina León, A., & et, a. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: procesos Diana. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 33, No. 3, ISSN 1815-5936, pp. 272-281. La Habana, Cuba.
26. Naranjo Cevallos, R. (2011). *Planificación estratégica en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador* (PUCE ed., pp. 9). Quito, Ecuador.
27. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de servicios hoteleros. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas)*, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
28. Ortiz Pérez, A. (2014a). Propuesta de un cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 35, No. 3, ISSN 1815-5936, pp. 333-343. La Habana, Cuba.
29. Ortiz Pérez, A. (2014b). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Holguín-Cuba: Universidad de Holguín.*
30. Ortiz Perez, A., & et, a. (2015). *La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación. Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 36, No. 1, ISSN 1815-5936, pp. 91-103, La Habana, Cuba.
31. Oviedo Rodríguez, M. (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI-UTB 2010-2014* (UTB Ed.). Babahoyo, Ecuador. 172p.

32. Oviedo Rodríguez, M. (2014). Consideraciones sobre el actual proceso de planificación estratégica de la educación superior en Ecuador. *Revista Res Non Verba*, Vol. 4, No. 1, ISSN 1390-6968, pp. 175-189. Guayaquil, Ecuador.
33. Palacios Acero, L. (2010). *Dirección Estratégica* (ECOEd Ed.). Bogotá, Colombia. ISBN 978-958-648-669-9. 164p.
34. Ponce León, F. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PUCE 2016-2020*. (PUCE Ed.). Quito-Ecuador. 44p.
35. Ramírez Juárez, J. (2008). *Modelo de alianza Estratégica con base en la Empresa integradora para PYMES con Tecnología Tradicional*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba.
36. Rios Giraldo, R. (2010). *Evaluación integral de la gestión corporativa*. (ICONTEC Ed.). Bogotá, Colombia, ISBN 978-958-8585-11-6. 240p.
37. Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2012). *Planeación Estratégica, fundamentos y casos*. (E. U Ed.). Bogotá, Colombia, ISBN 978-958-762-004-7. 122p.
38. Salcedo Rosales, G. (2016). *Socialización Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI-UG 2016-2020*. (UGuayaquil Ed.). Guayaquil, Ecuador. 31p.
39. Santín Cáceres, O. (2009). *Procedimiento para la planificación económica en la educación superior para asegurar sus objetivos estratégicos*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu de la Villa". Santa Clara, Cuba.
40. Sarango Erazo, C. (2014). *Instructivo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE*. (ESPE ed.). Quito-Ecuador. 4p.

41. Serna Gómez, H. (2011). Gerencia Estratégica (3R Ed. 3 ed.). Bogota, Colombia. ISBN 978-958-30-2183-1. 419p.
42. Torres Pérez, L., & et, a. (2014). Entorno de ingeniería de requisitos aplicado para producir software en una universidad. Revista Ingeniería Industrial, Vol. 35, No. 1, ISSN 1815-5936, pp. 45-59. La Habana, Cuba.
43. Villa González del Pino, E. (2006). Procedimientos para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu de la Villas", Cienfuegos, Cuba.
44. Viteri Moya, J., & et, a. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. Revista: Ingeniería Industrial, Vol. 35, No. 1, ISSN 1815-5936., pp. 77-86. La Habana, Cuba.
45. Zulueta Zulueta, T. (2014). Procedimiento General para la Integración del Sistema de Dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Bruffao. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuego", Matanzas, Cuba.

DATOS DE LOS AUTORES:

1. **Marcos Oviedo Rodríguez.** Profesor titular de la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. Magister en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial, Contador Público Auditor. Profesor Titular Facultad de Administración, Finanzas e Informática UTB. Profesor Invitado del Centro de Postgrado UTB. Director del Departamento de Evaluación y Acreditación de la UTB (2007); Director del Departamento de Planificación de la UTB (2010); Subdecano Facultad de Administración, Finanzas e Informática UTB (2012); Cursa el Doctorado en Ciencias Técnicas en la UMCC (2011). Correo electrónico: moviedorodriguez@gmail.com

2. **Alberto Medina León.** Profesor titular de la Universidad. Matanzas, Cuba. Doctor en Ciencias Técnicas y Máster en Gestión Turística y Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Titular de la UMCC. Miembro del Tribunal Nacional Permanente de Cuba para Ingeniería Industrial (2001) y Vicepresidente (2008). Coordinador de la mención de Producción y Servicios de la Maestría de Administración de Empresas de la UMCC. Correo electrónico: alberto.medina@umcc.ec

3. **Dinora Carpio Vera.** Profesora Contratada. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. Magister en Docencia y Currículo e Ingeniera en Sistemas. Profesora Contratada de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación-FCJSE, Universidad Técnica de Babahoyo. Correo electrónico: dinorha2000@gmail.com

RECIBIDO: 10 de julio del 2017.

APROBADO: 27 de julio del 2017.