



TÍTULO

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2015 DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL (ECUADOR)

AUTORA

Marina Mero Figueroa

Director
Curso
ISBN

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2012

José Luis Osuna Llana

Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas (III)

978-84-7993-956-4

©

Marina Mero Figueroa

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
 - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
 - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
-
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
 - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
 - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA
SEDE IBEROAMERICANA SANTA MARÍA DE LA RÁBIDA**

**III MÁSTER IBEROAMERICANO EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS**

TESIS DE MAESTRÍA

TÍTULO

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
2007 – 2015 DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA

MARINA MERO FIGUEROA

José Luis Osuna Llana, Director

Huelva, abril 2011

**"Si pudiéramos saber primero
dónde estamos (diagnóstico) y hacia
dónde vamos (visión, dirección de
desarrollo), podríamos juzgar mejor
qué hacer y cómo hacerlo (plan
operativo).**

Abraham Lincoln

**"En tiempos de cambio,
quienes estén abiertos al aprendizaje
se adueñarán del futuro, mientras que
aquellos que creen saberlo todo
estarán bien equipados para un
mundo que ya no existe"**

- Eric Hoffer

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a:

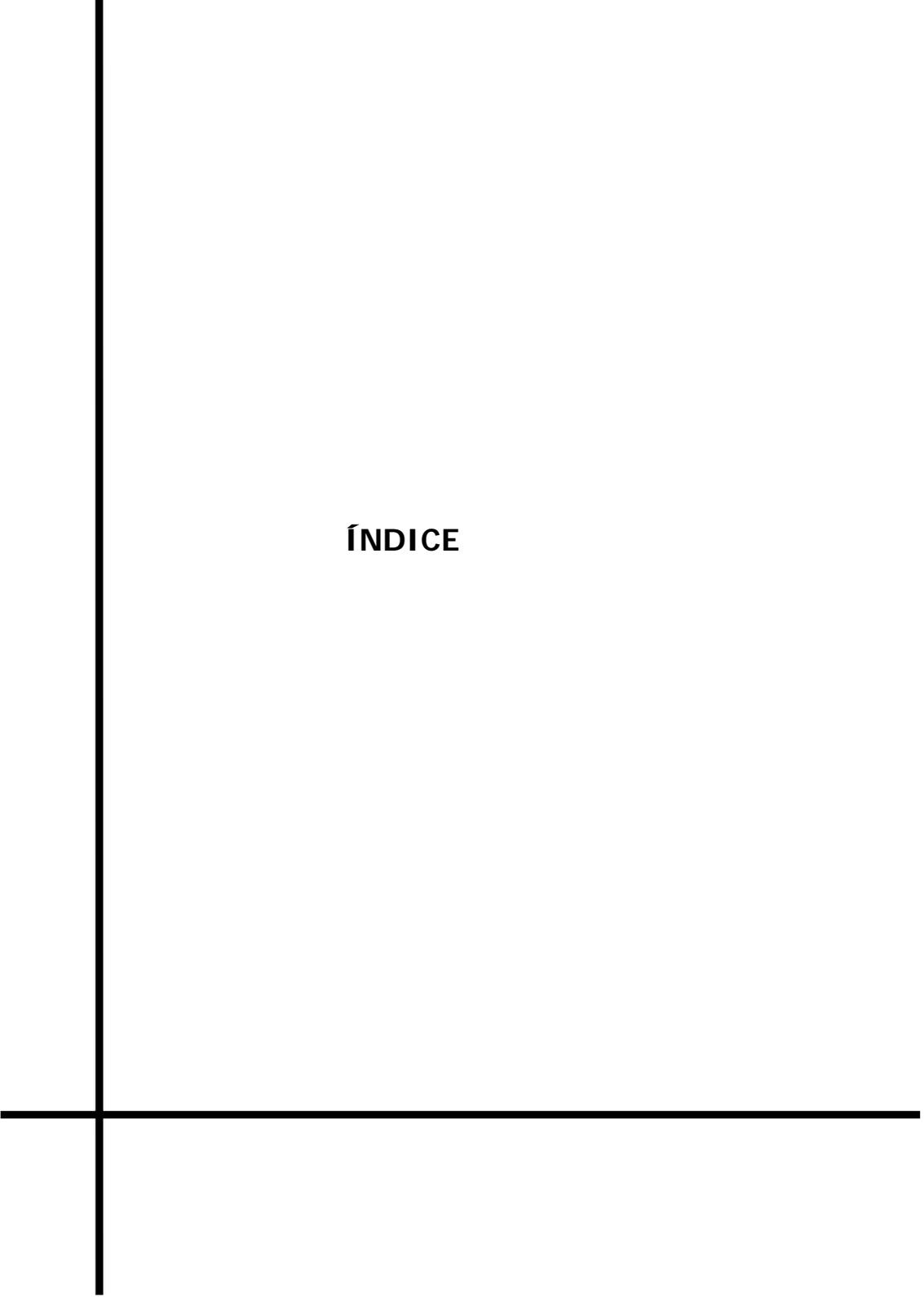
Vicente Garcés Ferrer, por su esmero, paciencia y profesionalidad en asesorar y tutorar la tesis.

José Luis Osuna Llana, por su asesoría y dirección a ésta investigación.

Marina Otero Reina, por su apoyo incondicional y participación en la revisión final de la tesis.

Personas que, con sus valiosas sugerencias y recomendaciones contribuyeron a mejorar el contenido de la Tesis, reconozco en ellos, su profesionalismo, su calidad humana, y sobre todo, el tiempo que invirtieron para su revisión, a pesar de tantas actividades que los ocupan.

La Universidad Internacional de Andalucía, por la oportunidad de realizar mis estudios en la Maestría de Evaluación de Políticas Públicas y mi reconocimiento especial, por su loable labor en la formación de profesionales Iberoamericanos para que contribuyan al desarrollo de sus respectivos países.



ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO

- 1.1. Análisis teórico conceptual sobre la planificación estratégica 1
- 1.2. La planificación en las universidades ecuatorianas. 28
- 1.3. Metodología de evaluación del sistema de gestión 35
- 1.4. Mecanismos y procedimientos para la recogida de la información,
para la evaluación de la gestión del Plan Estratégico. 37

CAPÍTULO 2.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

- 2.1. La planificación estratégica en la universidad de Guayaquil. 40
 - 2.1.1.- Buscando un diagnostico objetivo. 40
 - 2.1.2.- Una ruta de respuesta con poca orientación. 41
 - 2.1.3.- El itinerario hacia la planificación estratégica. 43
 - 2.1.4.- Julio del 2005: Respuesta tardía, necesaria y válida. 46
- 2.2. Etapas del plan estratégico de la universidad de Guayaquil. 47

2.3.	Evaluación general del plan estratégico: la calidad en el diagnóstico y la planificación estratégica.	58
2.3.1.	La coherencia externa.	63
2.3.2.	La pertinencia.	66
2.3.3.	La coherencia interna.	67
2.3.4.	Viabilidad, implementación y seguimiento.	68
2.3.5.	Síntesis de la evaluación general del Plan.	70
2.4.	Evaluación de la gestión del plan estratégico.	73
2.5.	Resultados de la evaluación de la gestión del plan estratégico.	83
2.5.1.	Interpretación de los resultados cualitativos de la Entrevista.	83
2.5.2.	Interpretación de los resultados cuantitativos de la Encuesta.	86
2.5.3.	Análisis del informe de la Unidad de Planificación Universitaria sobre los resultados de la gestión del Plan.	112

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

3.1.	Requerimientos del modelo.	118
3.2.	La capacidad para implementar el Sistema de Gestión.	126
3.3.	Metodología de Evaluación para la Gestión del Plan.	129
3.4.	Elementos que deben considerarse en la implementación del Plan Estratégico.	133
3.4.1.	Estructura organizativa del Plan.	133
3.4.2.	Pasos para la ejecución del Plan.	136

3.4.3. Tareas, acciones y cronograma para la implementación del Plan.	137
3.4.4. Seguimiento, control y evaluación del Plan.	139
3.4.5. Herramientas para la implementación del Plan.	141
3.4.6. Procedimientos para el ámbito de Gestión del Plan.	143
3.4.7. Guía para la Evaluación de la Gestión del Plan.	144
CONCLUSIONES.	159
RECOMENDACIONES.	165
BIBLIOGRAFÍA.	168
ANEXOS.	172

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Vocabulario de la estrategia.	4
CUADRO 2. Necesidades de Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas.	13
CUADRO 3. Informantes Claves para la Encuesta y Entrevista.	37
CUADRO 4. Análisis Ambiental.	48
CUADRO 5. Formulación de la Visión.	52
CUADRO 6. Formulación de la Misión.	53
CUADRO 7. Formulación de los Objetivos Estratégicos.	54
CUADRO 8. Implementación Estratégica.	56
CUADRO 9. Criterios para la evaluación del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil.	59
CUADRO 10. Matriz de datos para la elaboración del Plan de Mejoras.	78
CUADRO 11. Grado de avance de las acciones estratégicas de la De la gestión del PEDI.	109
CUADRO 12. Grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del Plan.	110
CUADRO 13. Resultados de la Gestión del Plan Estratégico.	114
CUADRO 14. Tareas y Acciones para la implementación del Plan.	137
CUADRO 15. Cronograma de Ejecución y Evaluación del Plan.	138
CUADRO 16. Tareas, metas, indicadores, cronograma de Gestión.	143
CUADRO 17. Guía para la Evaluación de la Gestión del Plan.	144
CUADRO 18. Guía de Autoevaluación Institucional.	146

INTRODUCCIÓN

El Sistema Universitario Ecuatoriano se encuentra inmerso en un proceso de cambios en su entorno, por ello y por mandato constitucional las Instituciones de Educación Superior están implementando Sistemas de Dirección Estratégica, para planificar y controlar su rumbo a largo plazo.

El primer paso para la implementación de un Sistema de Dirección Estratégica es la elaboración del **Plan Estratégico**. El uso del Plan Estratégico permite comprender y alinear los componentes de la organización en la consecución de los objetivos. El segundo paso, es la implementación del seguimiento y evaluación que permitirá verificar si se está caminando en ese sentido y corregir el rumbo si fuera necesario.

En todo caso, un buen plan estratégico debe considerarse un documento sujeto a revisiones periódicas y a modificaciones, por cuanto pueden ocurrir múltiples contingencias. Por ejemplo, que los objetivos trazados no sigan vigentes, que se precise la inclusión de otros para afrontar un entorno cambiante, que las acciones no sean posibles o ajustadas en tiempo y en esfuerzo económico.

En el caso particular de la Universidad de Guayaquil, ésta, para mejorar, desarrollarse y proyectarse necesita adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos: nuevas tecnologías de la información, creciente competencia por los recursos económicos, rendición de cuentas a la sociedad, nuevas demandas sociales y económicas, contribución en el desarrollo regional. Por ello, no debe permanecer al margen de este contexto de evolución y renovación de los sistemas universitarios y de adaptación a los cambios que la sociedad exige.

Esta transformación es muy difícil de llevarla a cabo, si no se tiene una visión hacia dónde queremos que vaya la Universidad de Guayaquil; sin embargo es importante no solo el proceso de planificación estratégica, sino además, la implementación de un sistema de gestión, seguimiento y evaluación, que mejore internamente su accionar y la prepare para afrontar los cambios notables de un mundo en permanente incertidumbre.

Planteamiento del Problema

La realidad versátil a la que se enfrenta la Universidad de Guayaquil, es parte del cambio normativo al que está avocado el país, pues la Constitución vigente (2008) y la Nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), de octubre de 2010, establecen los principios bajo los cuales se regirá el sistema: “de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento”, e instituyen la evaluación y acreditación de las universidades sobre la base de criterios de calidad, el cumplimiento de objetivos y la exigencia de rendición de cuentas. La gestión de la educación superior se ha vuelto más compleja y dinámica que en épocas anteriores. Los métodos antes válidos, ahora resultan insuficientes.

La LOES y la Constitución integran los nuevos factores e instrumentos que contemplan la evaluación institucional como un procedimiento para garantizar la calidad en las universidades, lo cual compromete a las universidades ecuatorianas y a la Universidad de Guayaquil en particular, a llevar a cabo la evaluación de sus titulaciones oficiales, de los cursos de postgrado, de sus profesores, así como de sus servicios, unidades de gestión y de sus Planes Estratégicos

Una problemática altamente preocupante, es la ausencia de evaluaciones periódicas, en la gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil. Esta situación refleja la exigencia de crear una cultura sostenida hacia la Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico, con su respectiva actualización y revisión permanente.

HIPÓTESIS:

El diseño e implementación de un Modelo de Seguimiento y Evaluación, permitirá mejorar la gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil.

Justificación de la investigación

Para hacer frente a estos nuevos desafíos en los últimos años se han venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades, entre las que destaca la planificación estratégica. Esta técnica se fundamenta en un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad como paso previo a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. La planificación estratégica se presenta como un instrumento orientado a la producción de decisiones y de acciones que conforman y guían lo que una organización quiere alcanzar a partir de la formulación de lo que es; hoy una gran parte de las universidades ecuatorianas cuentan con un plan estratégico y lo han puesto en marcha.

En este marco, la evaluación adquiere una importancia cada vez mayor, como elemento fundamental de todo esfuerzo de mejora. Esta tendencia se aprecia también en la creciente presencia de proyectos internacionales de evaluación. Por ello es preciso sentar las bases del proceso de gestión, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil.

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de gestión y seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance del Plan, y hacer los ajustes por parte de los órganos de gobierno de la Universidad, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios y logrando de esta forma, mejorar la calidad del servicio educativo.

La presente investigación se centra en el campo de la Planificación Estratégica en las universidades ecuatorianas y fundamentalmente en impulsar en la Universidad de Guayaquil, el desarrollo de una "cultura de evaluación" en todos los ámbitos del quehacer de la Institución y particularmente en la evaluación de la "Gestión" del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Esto le permitirá, conocer su realidad, determinar sus debilidades, carencias, fortalezas y potencialidades para re direccionar su accionar y la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad educativa.

Se pretende además, despertar el interés de las autoridades de la Universidad de Guayaquil, para el uso eficaz de una herramienta de gestión que no está siendo aplicada. Mediante su Plan Estratégico una universidad puede establecer las áreas donde se han de concentrar sus esfuerzos a nivel institucional, se constituye en un instrumento que ayuda para decidir las asignaciones presupuestarias, y alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo.

Objetivo General

- ✓ Evaluar la gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guayaquil, 2007 – 2015.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los elementos teóricos conceptuales vinculados a la dirección estratégica, las metodologías de gestión y evaluación de Planes Estratégicos.
- ✓ Analizar y evaluar la implementación de la gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la Universidad de Guayaquil, así como indagar la opinión de los actores involucrados en la gestión del Plan, rescatando elementos subjetivos inmersos dentro del proceso.
- ✓ Proponer un “Modelo de Seguimiento y Evaluación” del Plan estratégico de la Universidad de Guayaquil, que contemple la construcción de un registro de información que mejore su operatividad, seguimiento, monitoreo y evaluación.

Metodología

La elaboración de esta investigación partirá de un análisis general del marco teórico metodológico de la Planeación Estratégica en las universidades ecuatorianas, hasta centrarse en aspectos particulares del desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la Universidad de Guayaquil.

Se basará en una metodología desarrollada para la **Evaluación del Sistema de Gestión**, la cual tomará en cuenta los aspectos que condicionan la ejecución del Plan Estratégico, como: la racionalidad de los objetivos y estrategia de gestión diseñados, la organización interna y responsabilidades, la promoción y difusión del Plan, así como los mecanismos y procedimientos para la recogida de la información sobre las acciones ejecutadas. Esta investigación pretende que el resultado de la evaluación, se utilice para mejorar la gestión y ejecución del Plan Estratégico.

La estructuración de la metodología consistirá básicamente en: seleccionar las cuestiones o preguntas clave a las que debe responder la evaluación de la

gestión del plan estratégico; elegir los criterios de evaluación e indicadores apropiados para responder a las cuestiones clave; seleccionar las técnicas para la recopilación y análisis de la información, que serán una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Complementariamente para el desarrollo de la investigación se llevarán a cabo las siguientes tareas: recopilación y análisis de documentos (planes, informes, memoria de actividades, informes departamentales, normativa legal, etc.), encuestas realizadas a una muestra representativa y entrevistas en profundidad a informantes clave.

Estructura del documento

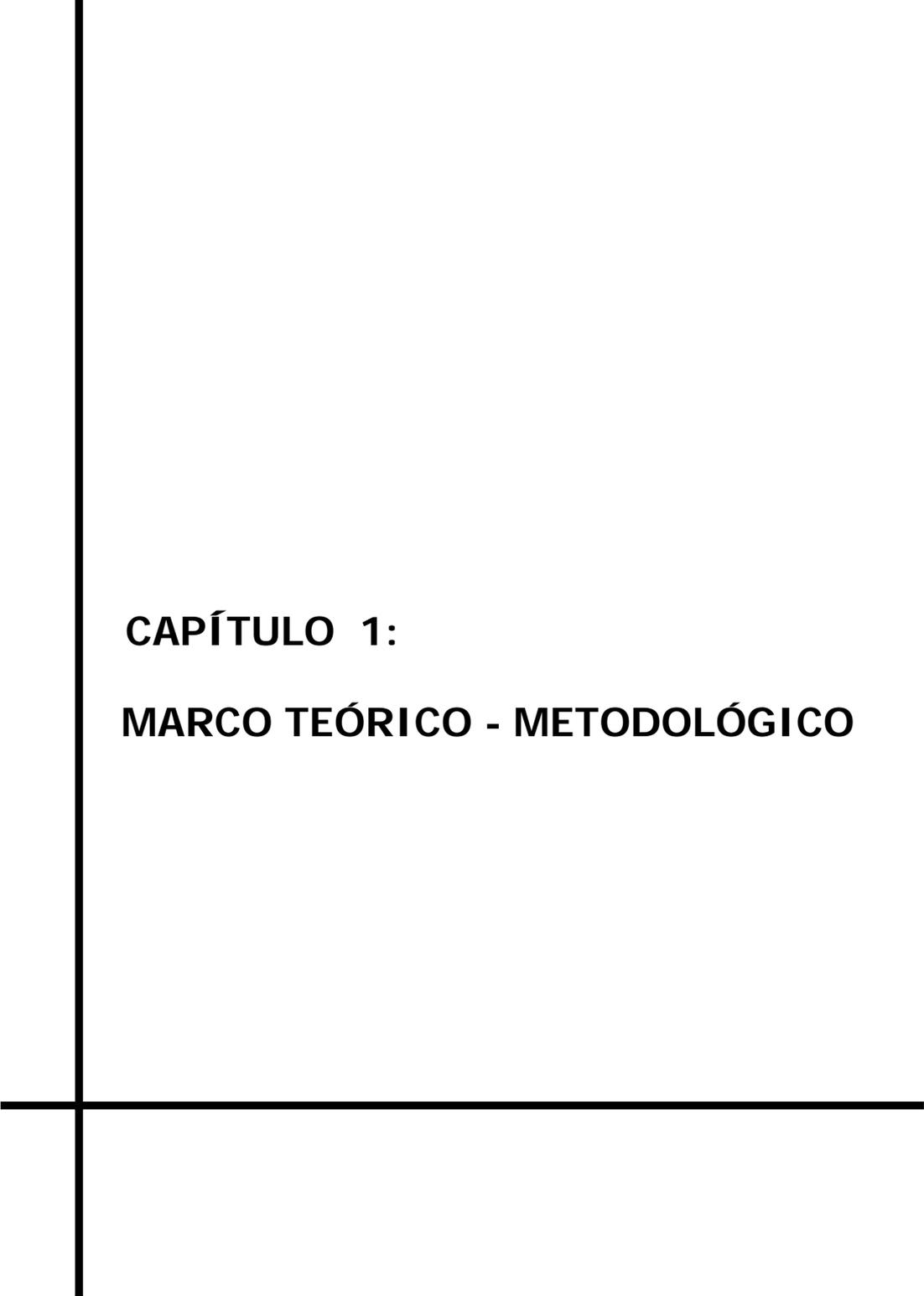
Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, la presente investigación se ha dividido en tres capítulos. En el primer capítulo, **Marco Teórico- Metodológico** se realiza un acercamiento teórico conceptual a la Dirección Estratégica, la Planificación Estratégica y la Evaluación de Planes Estratégicos. Esta aproximación nos permite avanzar en la formulación de estrategias en las universidades y plantear un modelo de Planificación Estratégica en el contexto de universidades, en él se destacan conceptos como Misión, Visión, análisis del contexto interno y externo, objetivos estratégicos; continuamos con un análisis de la planificación en las universidades ecuatorianas, después se plantea la metodología de evaluación del Sistema de Gestión y termina el capítulo con la exposición de los mecanismos y procedimientos para la recogida de la información, para la evaluación de la gestión del Plan Estratégico.

En el segundo capítulo, **La Evaluación de la Gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil**, en primer lugar se presenta el análisis de la planificación estratégica en la Universidad de Guayaquil, el segundo apartado se centra en la exposición de las etapas del Plan, en el tercer apartado se evalúa de forma general el Plan, continuamos con la metodología de la evaluación de la

gestión, para finalmente concluir el capítulo con el análisis de los resultados de la evaluación de la gestión del Plan Estratégico.

El tercer capítulo está dedicado a la **propuesta de un “Modelo de Seguimiento y Evaluación”, para la mejora en la Gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional**. En este capítulo examinamos los requerimientos del modelo, la capacidad para implementar el Sistema de Gestión, la metodología de evaluación para la Gestión y finalmente los elementos que deben considerarse en la implementación del Plan Estratégico como: la estructura organizativa, pasos para la ejecución, las tareas y acciones, el seguimiento, control y evaluación, las herramientas para la implementación, los procedimientos para el ámbito de Gestión, finalizando el capítulo con el planteamiento de una Guía para la Evaluación de la Gestión del Plan, en la que se contemplan los indicadores, informantes, técnicas e instrumentos, preguntas orientadoras y los medios de verificación.

El trabajo finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones que pretenden sintetizar los resultados de la investigación. Se incluye la bibliografía, que permitirá identificar las referencias citadas en el desarrollo de ésta tesis y de ayuda a otros investigadores que quieran empezar nuevos trabajos relacionados con la planificación estratégica y la evaluación de Planes estratégicos en las universidades.



CAPÍTULO 1:
MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO

1.1. ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La técnica de la Planificación Estratégica ha sido desarrollada considerablemente en los Estados Unidos y Europa, tanto en el campo empresarial como en instituciones públicas.

El uso de ésta metodología y su técnica, en universidades es más reciente. En las dos últimas décadas las instituciones de educación superior, se han visto en la necesidad de apoyarse en ésta herramienta de gestión para avanzar en eficiencia y resultados que les permita canalizar esfuerzos hacia una dirección común y hacer frente a una realidad cambiante en sus entornos, tanto internos como externos.

Hay opiniones divididas de muchos autores, que consideran indispensable que las instituciones públicas y privadas necesitan diferentes técnicas de Dirección y Planificación.

También se acepta que hay importantes aspectos que se pueden aplicar, por las similitudes que tienen, o hacerles adaptaciones de acuerdo a las necesidades y características de las instituciones universitarias.

Hoy prácticamente no existe organización pública o privada que no aplique esta herramienta de gestión, no solo como elemento de organización sino también como aporte para mejorar su rendimiento.

En este acercamiento teórico conceptual definiremos los instrumentos conceptuales de la dirección estratégica y en particular los relacionados con la planificación estratégica y la evaluación de planes estratégicos.

Para efectos de sistematización y organización del análisis conceptual, se ha tomado la siguiente clasificación:¹

1.- Estructura, contenido y Proceso de Formulación de un Plan Estratégico, se analizarán los conceptos de Misión, Análisis del entorno, Análisis interno, Visión, Estrategias y acciones, y Metas.

2.- Viabilidad, Implementación y seguimiento de Planes Estratégicos, en éste ámbito se analizarán los conceptos de Implementación, Viabilidad, Seguimiento.

3.- Los fundamentos de la estrategia y ventajas sostenibles (fuentes del valor de la institución).

Existen diferentes definiciones del concepto **ESTRATEGIA**, algunas de ellas las investiga Díez de Castro (2001), que a su vez cita a Chandler, Andrews, Steiner y Miner y McNichols:²

Chandler: Define la **estrategia** como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos”

Andrews: Para él “la **estrategia** corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”

Steiner y Miner: “**Estrategia** es la determinación de las misiones de la compañía junto con los objetivos de la organización a la luz de las fuerzas externas e

¹ En base al estudio “Criterios de evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja”. Fernández donoso, Rodrigo Universidad Católica de Chile, 2009 y de la revisión bibliográfica de la Teoría de la Planificación Estratégica en el contexto de las universidades.

² Díez de Castro, Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael.(2001): “Administración y Dirección”. McGraw Hill, España, p. 210.

internas y formulando políticas específicas y estrategias para alcanzar los objetivos y asegurando su propia implementación así como que los propósitos y objetivos de la organización serán alcanzados”.

McNichols: entiende por **estrategia** “la ciencia y arte de emplear las destrezas y recursos de una empresa para lograr su objetivos básicos en las condiciones más ventajosas”

Johnson: “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Resumiendo las diferentes definiciones del concepto de **estrategia**, propuestas por los autores más relevantes del campo, se pueden agrupar en torno a las siguientes dimensiones: ³

- La estrategia como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (Chandler, 1962; Schendel y Hatten, 1972).
- La estrategia como expresión del dominio competitivo de la empresa o como respuesta a las cuestiones sobre: ¿en qué negocios está o quiere estar la empresa? Y ¿qué clase de empresa es o desea ser? (Learned et al., 1965; Druker, 1954).
- La estrategia como proyecto global, coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar que los objetivos corporativos básicos sean alcanzados (Glueck, 1976).

³ Álamo Vera, Francisca Rosa (1995): “La Planificación estratégica de las Universidades; Propuesta metodológica y evidencia empírica”. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, marzo 1995, p. 107

- La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes del entorno (Argyris, 1985; Steiner y Miner, 1977).
- La estrategia como instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia empresarial (Porter, 1985).
- La estrategia como fuerza motivante para los *stakeholders* o diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984; Chaffee, 1985)

En éstas aproximaciones y definiciones conceptuales de estrategia salen a la luz otros conceptos como misión, objetivos, metas, políticas, planes, fuerzas externas e internas (entorno de la empresa).

CUADRO 1
VOCABULARIO DE LA ESTRATEGIA

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.
Visión	Intención estratégica. Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.
Meta	Afirmación general del fin
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta.
Capacidad Estratégica	Recursos actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una "ventaja competitiva"
Estrategias	Dirección a largo plazo
Modelo de Negocio	Cómo "fluye" la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones, y modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones.

FUENTE: Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): "Dirección Estratégica". Pearson, España. p. 13.

James Brian Quinn,⁴ define estos conceptos de la siguiente manera:

Podemos entender que una **estrategia**, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las **metas (u objetivos)** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, desde los objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales –aquellas que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad- se llaman **metas estratégicas**.

De otro lado, consideramos que las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir cada acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales –aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad- se denominan **políticas estratégicas**.

⁴ Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (1999). "Biblioteca de Planeación Estratégica", Tomo I. Prentice-Hall. México, p. 5.

Los **programas** especifican, la secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama **programas estratégicos**.

Consideramos que las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencial. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse.

DIRECCION ESTRATÉGICA

Este es un concepto relativamente nuevo. Fue acuñado en la década de los ochenta, aunque no hay uno aceptado generalmente. Hay una gran cantidad de conceptos de acuerdo a distintos autores, dependiendo de aspectos considerados parcialmente, al definir la estrategia y la dirección de organizaciones públicas y privadas.

Para los estudiosos Paine y Naumes ⁵, se aproxima una definición cuyos componentes esenciales son los siguientes:

- ❖ La dirección estratégica se refiere a la creación de decisiones en una organización en la que las actividades están relacionadas unas con otras

⁵ Paine, F.T. y Naumes, W. (1992): "Organizational strategy and policy". The Dryden Press, Chicago, p. 4.

dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos; cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia afecta al conjunto de la organización.

- ❖ La dirección estratégica se refiere a una perspectiva de futuro para un largo período de tiempo. No mira la resolución del problema inmediato, sino que debe tener una visión mucho más larga.
- ❖ La utilización de recursos críticos para la organización. Estos recursos se utilizan para aprovechar oportunidades y eludir las amenazas de un ambiente cambiante.
- ❖ La dirección estratégica es un proceso intelectual.
- ❖ La dirección estratégica es un proceso social dinámico y continuo.

Johnson⁶ al preguntarse ¿Qué es la dirección estratégica?, dice “no basta definirla como la dirección del proceso de toma de decisiones estratégicas. No se estaría teniendo en cuenta una serie de cuestiones importantes. El alcance de la dirección Estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones.

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. El directivo que aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general, concebir a la organización como un todo.

La **dirección estratégica** incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción”.⁷

Un concepto más general y amplio aplicado tanto a organizaciones públicas como privadas lo encontramos en Álamo (1995):⁸ “la dirección estratégica tiene por

⁶ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): “Dirección Estratégica”. Pearson, España, p,16

⁷ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): “Dirección Estratégica”. Pearson, España, p. 16.

objeto la formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización; es decir, incrementar la riqueza o valor para los propietarios o accionistas o la utilidad social para la comunidad”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Steiner (2002) reconoce que “no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa”, ya que cada organización es diferente de las demás, sin embargo, es importante conocer las características comunes de un sistema de Planeación Estratégica en general, para que cada empresa o institución la adapte de acuerdo a sus necesidades.

Según este autor existen términos sinónimos de Planeación Estratégica: planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, y planeación estratégica formal. Establece el concepto desde varios puntos de vista: ⁹

1.- La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

2.- La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una

⁸ Álamo Vera, Francisca Rosa (1995): “La Planificación estratégica de las Universidades; Propuesta metodológica y evidencia empírica”. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, marzo 1995, p. 100.

⁹ Steiner, George A. (2002): “Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber”. Editorial Continental, México.
p. 20 – 21.

empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

3.- La planeación estratégica **es un proceso**, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

4.- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

5.- La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Díez de Castro (2001)¹⁰, define a la planeación estratégica, como “un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de ésta voluntad, cuya finalidad es facilitar la consecución de los objetivos hacia los cuales va a confluir el esfuerzo del resto de las funciones administrativas; tiene, pues, primacía sobre todas ellas, y por lógica debe precederlas.

¹⁰ Díez de Castro, Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael.(2001): “Administración y Dirección”. McGraw Hill, España , p. 217.

Johnson (2006) ¹¹ define a la Planeación estratégica como un “Sistema formalizado de Planificación Estratégica. Estos sistemas pueden adoptar la forma de procedimientos sistematizados, paso a paso, cronológicos, que implican a las distintas partes de la organización.

El sistema de planificación estratégica puede tener muchas aplicaciones: 1) puede desempeñar un papel importante en la determinación de la estrategia futura de la organización, 2) proporcionar un medio estructurado para analizar y reflexionar sobre complejos problemas estratégicos, 3) animar a los directivos a poner en duda y cuestionar la sabiduría derivada de lo que se da por sentado, 4) animar una visión a más largo plazo de la estrategia de la que se tendría en caso contrario, 5) ofrecer un medio de coordinación, por ejemplo agrupando las estrategias de las diversas unidades de negocio en una estrategia corporativa global.

Sin embargo, Henry Mintzberg **ha cuestionado el grado en que la planificación puede ofrecer estas ventajas**, afirmando que existen peligros en la forma en que se han utilizado los sistemas formales de planificación estratégica. Él sostiene que: ¹²

1.- Hay problemas relacionados con una mala interpretación de los objetivos de los sistemas de planificación:

- Existe el peligro de que se termine pensando que la estrategia es un plan.
- En muchas organizaciones se confunden los procesos presupuestados y los procesos de planificación estratégica.
- Los defensores de las ventajas de la planificación pueden terminar obsesionados con la búsqueda de una *estrategia indudablemente acertada*- Es improbable que se obtenga esa estrategia adecuada a partir de un proceso de planificación.

¹¹ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): “Dirección Estratégica”. Pearson, España, p. 566.

¹² Cita extraída de Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): “Dirección Estratégica”. Pearson, España, p. 570.

- Los sistemas de planificación pueden desempeñar un papel para interpretar, documentar y *registrar las estrategias realizadas*. Esto puede, sin embargo, ser peligroso porque puede dar la impresión de que la organización tiene un planteamiento sistemático y activo del desarrollo de la estrategia cuando realmente no lo tiene.

2.- Puede haber problemas en el diseño y la puesta en práctica de los sistemas de planificación estratégica en algunas organizaciones:

- La planificación estratégica termina siendo un ejercicio intelectual alejado de la realidad de las operaciones.
- Existe el peligro de que el proceso de planificación estratégica sea tan abrumador que los individuos o grupos solo pueden contribuir en parte y sin comprender el conjunto. Esto resulta particularmente problemático en las empresas muy grandes.
- La planificación estratégica puede terminar adoptando un planteamiento excesivamente detallado, concentrándose en un análisis exhaustivo que, aunque parece riguroso, puede pasar por alto las grandes cuestiones estratégicas que tiene que resolver la organización
- Los sistemas rígidos y muy formalizados de planificación, especialmente si están vinculados a mecanismos de control estricto y muy detallado, pueden dar lugar a una organización jerárquica e inflexible con la consiguiente rigidez de las ideas y el bloqueo de la capacidad de innovación.

3.- Los sistemas de planificación estratégica pueden no lograr la propiedad de la estrategia:

- La estrategia resultante de las deliberaciones del departamento de planificación de la corporación, o de un equipo de altos directivos, puede no ser considerada como propiedad del resto de la organización.
- Los planificadores pueden terminar creyendo que la estrategia planificada desde la sede determina lo que está ocurriendo en la organización. Para que los sistemas de planificación formal sean útiles, sus responsables

tienen que hacer participar a los individuos de toda la organización si no quieren que la *planificación esté alejada de la realidad de la organización.*

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Mucho se ha debatido sobre las diferencias que existen entre organizaciones privadas y públicas y qué clase de planificación estratégica deben aplicar las universidades si estas instituciones de educación superior son en su mayoría públicas. Lo que si se acepta de forma generalizada es que las instituciones públicas (se incluyen las universidades) necesitan la aplicación de una dirección estratégica que tenga como prioridad las consideraciones del entorno, de los procesos organizativos internos y de los aspectos transaccionales.

Muchos autores establecen las diferencias principales que existen en instituciones públicas y privadas. Interesa resumir los rasgos que distinguen a las organizaciones públicas, ya que en ellas se incluyen a las Universidades:

- Tienen propósitos no lucrativos
- Tendencia a alejarse de las metas y objetivos originales
- Falta de metas y objetivos básicos.
- Con estructuras más complejas
- Inexistencia de técnicas financieras para evaluar la eficacia.
- Servicio intangible, difícil de medir.
- Medida imprecisa del valor de mercado de los servicios.
- Directivos con limitada experiencia directiva
- Escasas regulaciones.

Es por ello que las organizaciones públicas deberían aplicar con cautela los principios de la dirección estratégica que se utiliza en las organizaciones privadas. Las instituciones públicas tienen sus propias condiciones y necesidades respecto al uso y a la dirección estratégica, el análisis detallado está basado en la clasificación propuesta por Álamo Vera (1995).

CUADRO 2
NECESIDADES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

FACTOR	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO	NECESIDADES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
<i>DE ENTORNO</i>			
MERCADOS	El comportamiento de compra de las personas define el mercado	Colectivos de supervisión componen el mercado	Se debe identificar las creencias y demandas de las personas en las redes de autoridad para orientar el desarrollo estratégico y guiar la implementación
	Competencia entre organizaciones que ofrecen un servicio determinado	Colaboración entre las organizaciones que ofrecen un servicio determinado.	Encontrar sustitutos para los mecanismos competitivos.
	Financiación mediante tarifas y cargas	Financiación mediante asignaciones presupuestarias (servicios gratuitos)	Mantener los acuerdos de financiación.
	Datos del mercado normalmente no disponibles. Señales del mercado claras.	Datos que describen el mercado a menudo no disponibles. Señales del mercado débiles.	Identificar el ámbito y naturaleza del uso de servicios sin información.
RESTRICCIONES	Autonomía y flexibilidad limitadas únicamente por la ley y el consenso interno.	Mandatos y obligaciones limitan la autonomía y flexibilidad.	Es necesario comprender los mandatos y obligaciones e insertarlos en el contexto histórico adecuado.
INFLUENCIA POLÍTICA	Influencia política manejada como excepciones sin acuerdos especiales	Se necesitan amortiguadores para hacer frente a los intentos de influencia y para ayudar en las negociaciones.	Deberían ser incorporadas tácticas de negociación en los puntos de decisión clave
	La influencia política es indirecta	La influencia política procede de la red de autoridad y de los usuarios.	Equilibrio de los intereses del contratante o usuario con los de los miembros de la red de autoridad.
<i>TRANSACCIONALES</i>			
COERCIÓN	Consumo voluntario y pago basado en el uso	Las personas deben financiar y consumir los servicios de la organización.	Considerar oportunidades coercitivas como parte de una formulación e implementación del cambio estratégico.
ÁMBITO DE IMPACTO	Intereses limitados con poco impacto social	Amplios conjuntos de intereses que tienen un considerable impacto social	Encontrar formas de descubrir externalidades importantes que guíen los aspectos del desarrollo de estrategias.
EXAMEN PÚBLICO	Se pueden aislar las ideas y las actividades de desarrollo.	No se pueden aislar las ideas ni los procesos de desarrollo.	Encontrar formas de abrir el proceso a la participación y revisión externas.
PROPIEDAD	Propiedad otorgada a los accionistas cuyos intereses son	Los ciudadanos actúan a menudo como propietarios e	Aprenden sobre los deseos públicos y las expectativas acerca de los resultados de

	interpretados utilizando indicadores financieros	imponen sus expectativas sobre las actividades de la organización y la dirección de estas actividades.	la prestación del servicio.
	Pocos grupos de interés aparte de los accionistas.	Grupos de interés siempre presentes.	Determinar visiones de los grupos de interés de una forma eficaz y eficiente.
PROCESOS ORGANIZATIVOS			
OBJETIVOS	Los objetivos son claros y están acordados. Interés dominante: la eficiencia	Los objetivos así como los propósitos son cambiantes, complejos, conflictivos y difíciles de especificar. Interés dominante: la equidad	Encontrar un sustituto para los objetivos que superen la vaguedad y el potencial de conflicto.
LÍMITES DE AUTORIDAD	Implementación representada en las figuras de autoridad que tienen el poder de actuar.	Implementación contingente con los grupos de interés aparte del control de los líderes con autoridad.	Ofrecer formas de identificar y dirigir los recursos esenciales.
EXPECTATIVAS DE RESULTADOS	Claras y fijas para período a largo plazo, creando urgencia.	Vagas y en constante movimiento, cambiando con las elecciones y los nombramientos políticos, impulsando la no actuación.	El proceso debería crear la urgencia y necesidad de emprender acciones.
INCENTIVOS	Financieros	Seguridad en el trabajo, poder, reconocimiento, roles y tareas.	Crear entusiasmo con la acción estratégica que se recompensa a través de la participación en la realización de acciones.

FUENTE: “La Planificación estratégica de las Universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica”. Francisca Rosa Álamo Vera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1995., p.121-123.

Como se puede observar, en la tabla anterior, los factores que inciden en las organizaciones públicas lo hacen de distinta manera que en las privadas. Por ejemplo, con respecto a las fuerzas del **entorno**: las organizaciones públicas en su mayoría carecen de un mercado que les proporcione recursos en forma de ingresos, tienen señales de mercado débiles, y las asignaciones presupuestarias dependen en un alto porcentaje de los fondos públicos, ya que en el caso de las universidades públicas, su servicio es gratuito.

Igualmente en lo referente a los **motivos transaccionales**; las organizaciones públicas desarrollan relaciones complejas, medidas por factores de poder

coercitivo, conjuntos de intereses con amplio impacto social y están sujetas a supervisión y control público.

De otro lado, en relación a los **procesos organizativos** internos, las instituciones públicas se distinguen de las privadas, en el planteamiento de los objetivos, mientras que en éstas son claros, en las públicas los objetivos son imprecisos, contradictorios, cambiantes, complejos y difíciles de especificar, las demandas de los diferentes grupos de interés, los cambios de misión y la influencia de colectivos relevantes crea un conjunto complejo y confuso de expectativas a menudo en conflicto.

La equidad en la prestación del servicio es más importante que la eficiencia que es prioridad de las organizaciones privadas; tienen poca flexibilidad, las bases de poder son más débiles y están limitadas por un menor nivel de autoridad. Sus expectativas de resultados son difíciles de especificar por los constantes cambios políticos y electorales. Los incentivos en las instituciones públicas tienen que ver con la seguridad en el trabajo, poder y el reconocimiento a roles y tareas, anteponiéndose a lo financiero

Para las diferentes organizaciones públicas las necesidades de Dirección Estratégica son distintas de las de las organizaciones privadas, justamente por las diferencias que existen entre ellas. Sin embargo los conceptos de estrategia y de dirección estratégica tienen igual importancia para ambas.

El rol que tiene y que se atribuye a **la ideología** en el desarrollo de la estrategia del sector público es, mucho mayor que el que tiene en las organizaciones privadas. La influencia proveniente de fuera de la organización, especialmente del gobierno y sus horizontes de planificación dependen más de cuestiones políticas que de las condiciones del mercado, igual que las restricciones de las fuentes de financiación, mandatos y obligaciones que limitan la autonomía y la flexibilidad.

En otros aspectos, las prioridades estratégicas tienden a estar dictadas por el proveedor de los fondos más que por el usuario del servicio y el concepto de

competencia suele hacer referencia a una competencia por obtener recursos, principalmente en el ámbito político.

Con respecto al **entorno**, se debe identificar las creencias y demandas de las personas en las redes de autoridad para orientar el desarrollo estratégico y guiar la implementación, comprender los mandatos y obligaciones e insertarlos en el contexto histórico adecuado, incorporar tácticas de negociación en los puntos de decisión clave.

Además, se requiere de un detenido y exhaustivo análisis de los factores internos y externos de la organización que pueden afectar a su futuro, además del análisis y evaluación de las fuerzas que afectan a la organización, ya que los cambios del entorno pueden ser bruscos.

En las instituciones públicas, la competencia casi no existe, en consecuencia, los modelos competitivos tienen poco uso, siendo recomendable aquellos modelos de estrategia fundamentados en la cooperación y colaboración. Los directores estratégicos de las organizaciones públicas deben anticipar y crear oportunidades de negociación cuando se está formulando la estrategia

En cuanto a las necesidades derivadas de **consideraciones transaccionales**, las organizaciones públicas desarrollan numerosas relaciones de carácter complejo, por lo que los directores estratégicos deberían conocer las oportunidades coercitivas derivadas de sus mandatos, y dar un mayor grado de participación en la formulación de la estrategia y en sus planes de acción, que tenga una orientación social y ampliar así el bienestar de la sociedad.

Conducir una institución hacia un objetivo, requiere una **visión** que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la universidad, su éxito depende no solo de una visión acertada y clara de la realidad, sino de la capacidad para implicar a todo el personal en misma ambición, haciendo circular la información de la manera más transparente y fácil posible.

Con respecto a los **procesos organizativos**, el establecimiento de objetivos es una etapa crucial de cualquier proceso de dirección estratégica, deben ser de objetivos claros y decisivos. Las metas (objetivos) centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. La dirección estratégica debe impulsar la acción y descubrir nuevas agendas de actividades que encajen dentro del marco temporal político y respondan a las demandas consensuadas de cambio, así como utilizar una mayor creatividad en el desarrollo de incentivos que se adapten a la cultura de la organización y que se relacionen con las necesidades de sus miembros.

FORMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES: UN MODELO INTEGRADOR.

La aplicación y uso de la **dirección estratégica en la universidad** no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado. No es así, puesto que la universidad pública no debe orientarse solo en función de criterios de demanda y rentabilidad, su naturaleza es dinámica y debe desarrollarse a nivel de centros, departamentos, de unidades, cerca de las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, con los alumnos, motivando a los actores integrantes a trabajar y pensar de modo innovador y participativo, porque se estructura de acuerdo con la continua información entre los diferentes participantes.

En las Universidades los criterios e interpretaciones acerca de los enfoques estratégicos, obedecen a la naturaleza de diversas escuelas que practican estos enfoques.

Si nos referimos a las escuelas de pensamiento de la dirección estratégica propuesta por Mintzberg, este autor considera que en cada una de las escuelas

de pensamiento subyace un modelo particular de formulación de estrategias con características distintivas: ¹³

- La formación de estrategias como un proceso **conceptual**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del diseño;
- La formación de estrategias como un proceso **formal**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la planificación.
- La formación de estrategias como un proceso **analítico**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del posicionamiento.
- La formación de estrategias como un proceso **visionario**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del emprendedor
- La formación de estrategias como un proceso **mental**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cognoscitiva.
- La formación de estrategias como un proceso **emergente**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del aprendizaje.
- La formación de estrategias como un proceso de **poder**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela política.
- La formación de estrategias como un proceso **ideológico**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cultural.
- La formación de estrategias como un proceso **pasivo**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del entorno.
- La formación de estrategias como un proceso **episódico**, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la configuración.

Como podemos darnos cuenta, los factores que influyen significativamente en el proceso de formación de estrategias de una institución universitaria, se recogen en un modelo integrador, ya que éste proceso no responde a un único modelo teórico, sino a diferentes factores de tipo formal, cultural, político, cognitivo, visionario, ecológico, etc.

¹³ Citado en: Díez de Castro, Emilio; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael (2001): "Administración y Dirección". Edit. Mc Graw Hill. España. P. 223

La diversidad de problemas, obstáculos y barreras, en las instituciones de educación superior, justifican nuevas formas de planificación estratégica, ésta puede convertirse en la herramienta adecuada para la instrumentación de una gestión de cambios en las universidades.

Varios son los **problemas** que se identifican en los estudios diagnósticos realizados por éstas instituciones, y que explican la utilización de ésta técnica, entre ellos citaré los siguientes: deficiencias y dificultades que se encuentran en el **marco normativo** institucional, problema que se expresa en la excesiva normatividad, lo que a su vez frena las actividades de innovación e investigación. La ausencia de **información estadística** sobre el comportamiento de estudiantes, rendimientos docentes, la deserción y las tasas de egresos, en general información que permita conocer si la institución es eficiente.

Además, no se realiza por parte de las universidades estudios de seguimiento del graduado, para tener información del grado de satisfacción de empleadores y los requerimientos de la demanda de profesionales, para con estos datos, orientar el perfeccionamiento del rediseño curricular.

Las **estructuras académicas y administrativas** deficientes y obsoletas. No existe una clara diferencia en las **funciones** de gobierno y gestión así como en los distintos niveles organizativos. Los **contenidos curriculares** insuficientes, cargas horarias elevadas, lo que no permite una mejor asimilación de conocimientos, habilidades y competencias deseadas, ni una relación entre enseñanza-aprendizaje. Todavía el **aprendizaje** es un proceso centrado en el docente, con clases magistrales, memorísticas y repetitivas.

En cuanto a la **cultura de investigación** científica es insuficiente, no existe un sistema de investigación, ni personal con nivel de doctorado, ni la infraestructura adecuados, para un verdadero desarrollo de la investigación científica. La relación **sociedad-universidad** no ha alcanzado el grado de importancia que se requiere para impulsar el cambio. Las instituciones de educación superior todavía vienen funcionando con una **visión poco actualizada**, en cuanto a

comunicación y difusión científica, extensión cultural, desarrollo y servicios comunitarios y de apoyo al sector productivo.

En cuanto al **recurso humano**, este presenta deficiencias la preparación científica-pedagógica del personal docente, expresada en falta de actualización del docente, ni una actitud para la innovación pedagógica y de investigación y producción de conocimientos.

Esta problemática, justifica la necesidad de que las instituciones de educación superior apliquen procedimientos estratégicos para impulsar procesos de cambios y transformación, y la búsqueda de soluciones a los diversos problemas de la sociedad.

La planificación estratégica en el contexto de la educación superior ha evolucionado a un sistema más amplio denominado dirección estratégica, que requiere de una planificación global y de la incorporación del pensamiento estratégico y las técnicas de planificación estratégica, para el buen funcionamiento de éstas instituciones.

Keller (1983) considera que el plan estratégico hay que verlo como una herramienta innovadora, de ser factible a una adaptación continua, pero con una estrategia central. La planificación estratégica hace necesario ir llevando a la institución al mismo ritmo que va el entorno, asimismo que la toma de decisiones en el marco académico hay que verla en una forma competitiva condicionada a las condiciones económicas del mercado.

Las decisiones estratégicas en la universidad se deben adoptar de acuerdo a un plan unificado, coherente y global que integre a todas las unidades organizativas de la institución. El propósito organizativo deberá estar expresado documentadamente en términos de objetivos a largo plazo, planes y programas de acción y prioridades en asignación de recursos.

La formación de estrategias debe considerarse como un proceso deliberado e intencionado, dirigido, controlado e impulsado por los órganos de gobierno de la

misma, para lo cual contará con un departamento interno responsable de asesorar metodológicamente a la institución en el proceso de formulación de estrategias, en la aplicación de técnicas de análisis estratégico, y en la realización de estudios sobre su entorno externo y su ámbito interno.

El proceso estratégico debe partir de la alta dirección, aunque visto en el contexto académico se necesitan combinar la planificación estratégica “de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo”. Es importante que se fortalezca los vínculos universidad-entorno, considerándose el proceso estratégico bastante proactivo a la solución de los problemas, clarificar las metas y direcciones a perseguir, y que los planes operativos que se derivan de los mismos son los que determinen la implementación y ejecución de la planificación estratégica.

Las universidades deben estar convencidas y comprometidas con el desarrollo del territorio vinculado a su radio y espacio social de acción. Orientar las estrategias para alcanzar mayores niveles de calidad y vínculos con el medio.

Establecer las prioridades de las universidades a partir de las necesidades sociales y demanda del mercado, definiendo áreas más necesitadas y disminuir esfuerzos en áreas saturadas. Fortalecer los vínculos con la comunidad, el reforzar las relaciones con el sector productivo, aumentar los servicios que la universidad pudiera ofrecer, para beneficiar a personas, entidades, empresas, tanto en temas educativos, de formación, de investigación, asesorías, etc.

Es importante que las estructuras universitarias se orienten a una modernización. La estructura organizacional debe estar modernizada, descentralizada y claramente diferenciada, la administrativa, de la académica y curricular, estructuras que permitan dar servicios con eficiencia y calidad.

La universidad debe orientar la gestión del cambio en tres direcciones:

- 1) El perfeccionamiento de la formación profesional, lo que implicaría un rediseño curricular de las carreras, ajustado a las necesidades del territorio, flexible, que implique educación permanente y perfeccionamiento continuo.

- 2) La organización docente y de sus actividades para que puedan utilizarse en distintos programas y carreras.
- 3) El proceso de enseñanza aprendizaje, orientado a una educación centrada en el aprendizaje, poniendo énfasis en el trabajo independiente del estudiante.

Dentro del Plan estratégico debe marcarse como área prioritaria el de la investigación científica, que requiere ser dirigida hacia el apoyo a la docencia y la investigación aplicada. Determinar cuáles son las necesidades de investigación del sector productivo y del territorio.

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES.

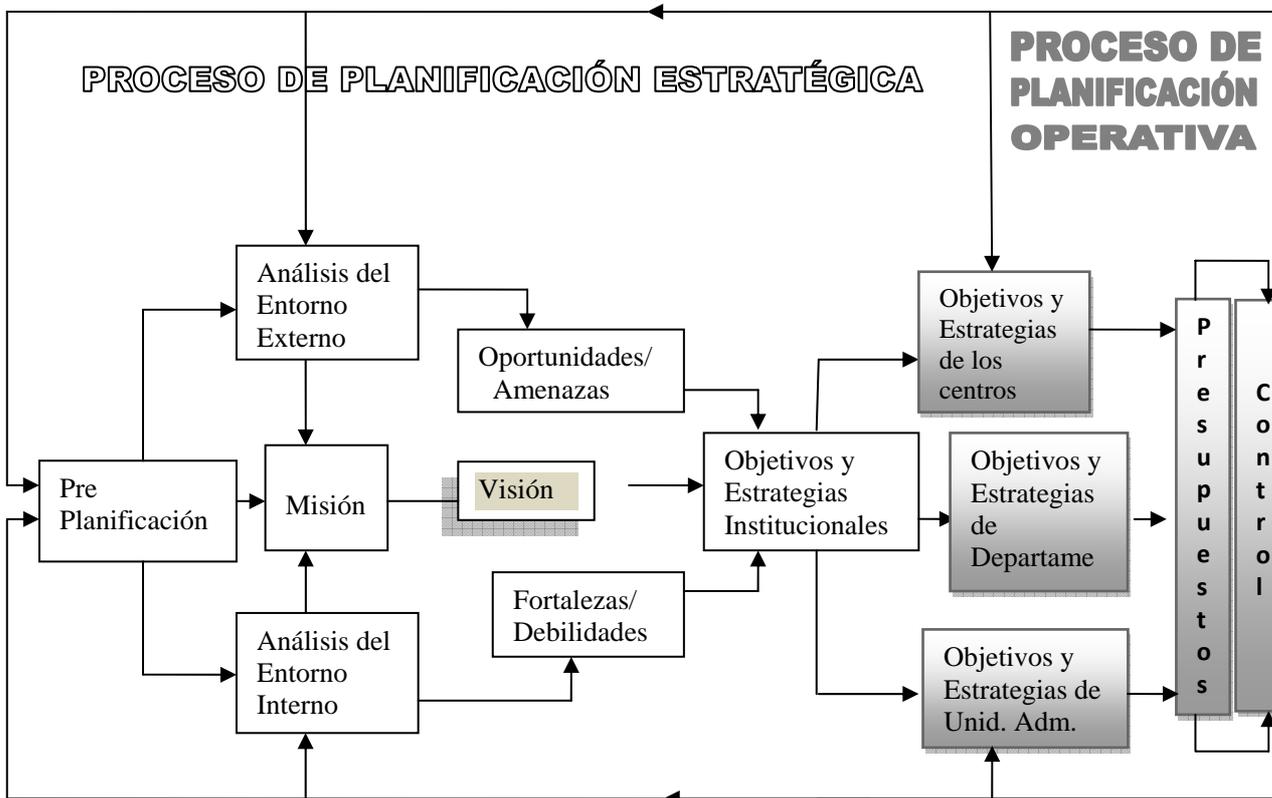
Los procesos de formación de estrategias en las universidades no responden a un único modelo teórico, sino que son diferentes factores los que la influyen, ya que la estrategia es un conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permiten a la universidad cumplir con su misión y alcanzar los objetivos establecidos tanto a corto plazo como a largo plazo.

Sin un modelo conceptual organizador del proceso, la planificación estratégica sería una tarea inaccesible. Fundamentándose en la propuesta presentado por Álamo (1995), la **figura 1** muestra un modelo de planificación estratégica válido para los propósitos y necesidades de las universidades.

Este modelo se basa en dos tipos de planificación generalmente aceptados: la planificación estratégica y la planificación operativa. En la planificación estratégica se examina la misión de la institución, los propósitos, valores, ámbitos de actuación, etc., luego se analiza tanto el entorno externo (oportunidades-amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) de la universidad, se desarrollan los objetivos generales y específicos de largo plazo, y las estrategias institucionales que conducen al logro de la misión de la institución. La planificación operativa, cuyo soporte es la planificación estratégica, desarrolla las acciones y presupuestos de las diferentes unidades organizativas: centros, departamentos, unidades administrativas, que permiten alcanzar los objetivos

específicos y acciones estratégicas a corto plazo (Planes operativos anuales de la institución).

FIGURA 1
METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR



FUENTE: “La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica. Francisca Rosa, Álamo Vera, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Marzo, 1995. p. 169.

Para poner en funcionamiento el plan, una fase **preliminar** (la Pre-planificación) consiste en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes niveles de la organización, en este caso de la universidad, también hay que identificar los tipos de agentes, como externos, internos, la implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos complicada y asegura que los cambios estratégicos se pueden hacer por medio de los planes operativos a través de equipos de trabajo.

Por otro lado hemos de considerar que, cualquier plan es responsabilidad del rector y de su entorno, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables como decanos, directores de centro y departamentos, jefes de área, y en general todos los agentes participantes en el proceso deben ser debidamente informados sobre cuáles son los propósitos deseados del plan, de igual manera las herramientas a utilizar, recursos económicos, físicos, humanos y el calendario de la planificación.

EL ENTORNO EXTERNO

El entorno es una condición básica y condicionante. Es el marco en el que desarrollan su actividad las organizaciones, no es estable, cambia y evoluciona a lo largo del tiempo. El análisis del entorno permitirá obtener y analizar la información externa que afecta a las instituciones universitarias, y así como conocer las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, solo así se podrán plantear los objetivos y acciones estratégicas encaminadas a utilizar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Suele conocerse como “**macroentorno**”, se asienta en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individualmente.

El marco PESTEL (Johnson 2006), clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: **Política**, **Económica**, **Socioculturales**, **Tecnológica**, **Ecológica** (medioambiental) y **Legal**. De aquí se obtienen los datos generales para identificar los principales motores del cambio. Estos serán distintos en función de cada sector y de cada país.

Políticos: Estabilidad del gobierno, política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior, políticas de bienestar social.

Económicos: Ciclos económicos, tendencias del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, renta disponible.

Socioculturales: Demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios del estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación.

Tecnológicos: Gasto público en investigación, atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, rapidez de la transferencia tecnológica.

Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, residuos, consumo de energía.

Legal: Legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, seguridad de los productos.

EL ENTORNO INTERNO.

El análisis del entorno interno consiste en el estudio de las competencias, capacidades y recursos internos de la organización. Para ello se analizarán las funciones internas, operaciones, estructura, recursos y habilidades. (Recursos de infraestructura, tecnologías, personal académico, personal administrativo, organización y gobierno, procesos y sistemas). Estos permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la institución.

LA MISIÓN

Misión o propósito de la investigación ¹⁴ es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la institución. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución. Un buen propósito debe servir para guiar e inspirar a la organización durante muchos años. Debe ser claro y orientador para todas las personas que colaboran con la organización, ya sea desde el punto de vista interno o externo.

King y Cleland ¹⁵ señalan los aspectos que debe recoger el concepto de la misión:

- Garantiza una unidad de propósito en la organización.
- Sienta las bases o normas para asignar recursos.

¹⁴ Díez de Castro, Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael.(2001): Administración y Dirección. McGraw Hill, España, p. 244

¹⁵ King, W.R. y Cleland, D.I. (1979): Strategic Planning and Policy. Van Nostrand Reinhold, Nueva York, p. 124.

- Establece un tono o un clima general en la organización.
- Sirve como punto de referencia para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
- Facilita la conversión de los objetivos en una estructura de trabajo que lleve consigo la asignación de tareas a los elementos responsables de la organización.

Para McGinnis ¹⁶ una definición de misión debería incluir:

- Definición de lo que la organización es y lo que aspira a ser
- Debería ser lo bastante limitada como para eliminar algunos riesgos y lo bastante amplia para permitir un crecimiento imaginativo.
- Debe identificar de forma distintiva la organización, individualizándola del resto.
- Tendría que servir como marco para evaluar tanto las actividades en curso como las previstas.
- Tendría que expresarse en términos lo bastante claros como para que pudiera ser entendida por todos los miembros de la organización.

En instituciones universitarias la misión tiene algunos componentes como: una breve historia, propósito, ámbito de servicios, ámbito de mercados, ámbito geográfico, tecnologías, compromiso con la comunidad, filosofía corporativa y capacidades singulares, ésta constituye en definitiva su razón de ser y refleja las razones que justifican por qué debe hacer lo que hace.

LA VISIÓN

La definición de la visión es determinante, porque nos ayuda a establecer lo que quiere ser en el futuro la institución. Nos dice qué posición en la sociedad desea ocupar. Mientras que la misión define dónde se está y para qué se encuentra la

¹⁶ McGinnis, V.J. (1981): "La declaración de misión: Un paso importante en la planificación estratégica". *Business*, noviembre-diciembre, pp. 39 – 43.

corporación desarrollando su actividad, la visión marca el sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida en el futuro.¹⁷

La visión proporciona una dirección a seguir, en la que desarrollarse y mejorar, siendo una declaración de aquello a lo que la institución desea asemejarse a medida que implementa sus diferentes objetivos y estrategias y cumple con su misión

OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.

La formulación de objetivos y estrategias orientadas a la acción puede ser considerada como la etapa central de todo proceso de planificación estratégica¹⁸.

En ésta etapa se establecen los **objetivos generales**, que proporcionan un mayor grado de definición y especificidad a los propósitos; los **objetivos específicos** son definidos como declaraciones de los resultados medibles relevantes para el logro de los propósitos y objetivos generales y finalmente, para cada objetivo específico se establecen **acciones estratégicas**, que son definidas como las técnicas y/o actividades que la institución empleará para alcanzar sus objetivos específicos. Para cada una de ellas se determinan los recursos necesarios, la fuente de financiación, el responsable, así como el período de realización.

La implementación de la Planeación Estratégica le permitirá a la institución universitaria mejorar todos sus procesos, asumir responsabilidades y riesgos, saber hacia dónde quiere ir e implantar una nueva cultura organizativa. Un Plan Estratégico es un instrumento de reflexión y de actuación, permite gestionar la complejidad y la diversidad, le permitirá a la Universidad dotarse de objetivos concretos, viables y evaluables; y articular un gobierno fuerte con una gestión descentralizada.

¹⁷ Díez de Castro, Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael.(2001): Administración y Dirección. McGraw Hill, España, p. 247.

¹⁸ Álamo Vera, Francisca Rosa (1995): La Planificación estratégica de las Universidades; Propuesta metodológica y evidencia empírica. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, marzo 1995, p. 172

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS.

El entorno de la Universidad y de la sociedad ecuatoriana en general, en las dos últimas décadas experimenta cambios de gran trascendencia. Los vive desde los años sesenta hasta hoy. Son cambios que repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades.

Es indiscutible la inmensa diferencia entre la vieja Universidad imperante hasta los años sesenta y la Universidad actual. Se han producido grandes cambios en el porcentaje de estudiantes que ingresa a ella, en el tipo de carreras profesionales, en la organización de la enseñanza, en las estructuras de poder y decisión, en las corrientes políticas y concepciones ideológicas, manifestaciones que dan cuenta de la transformación de la Universidad en la sociedad actual.

La década del sesenta, fue sin lugar a dudas, decisiva en el desarrollo del país y de la Universidad. Los cambios de la estructura productiva, económica y social del país, le exigía cambios a la Universidad, era la década del auge bananero y del desarrollo industrial y de cambios en la estructura del estado y en la ideología dominante, que exigían ciertas modificaciones a la vieja universidad.

“La creación de nuevas escuelas y Facultades fue la respuesta universitaria a este proceso. En 1952 se fundó la Escuela de Ingeniería Química; en 1958, la Escuela de Administración, es decir la empresa privada había llegado al nivel en que necesitaba reformar su estructura administrativa, adaptar la técnica gerencial norteamericana para incrementar el volumen de sus ganancias, y en ese mismo año se fundaba la Escuela Politécnica del Litoral, su finalidad específica era dedicarse a la enseñanza e investigación típica de la región como Ingeniería Naval, Minas y Petróleos, Ictiológica, aprovechamiento de riquezas marinas. En 1962, se crea la Escuela de Geología, Minas y Petróleos en la Universidad Central de Quito”.¹⁹

¹⁹ Moreano, Alejandro (1973): “Ensayo. Universidad y Desarrollo”, Quito-Ecuador.

El movimiento de reforma universitaria que surgiría en los sesenta, impulsa **“el libre ingreso”**, **“el cogobierno”** y la llamada **“Segunda Reforma Universitaria”**, cuyas tesis centrales serían: “la democratización de la Universidad” a través del libre ingreso y del cogobierno; “la vinculación a los sectores populares”, a través de la extensión universitaria. La Segunda Reforma Universitaria pretendía convertir a la Universidad en un “centro de producción cultural y científica”, pero el proceso de **masificación** de la Universidad, contribuyó a la degradación del nivel académico: carencia de laboratorios e infraestructura adecuada, presencia de gran cantidad de estudiantes en cada aula, bajas remuneraciones a docentes, etc.

El Documento: “Universidad de Guayaquil Siglo XXI. Bases para la Reforma Académica”, 7 Julio de 2005, en su primera parte recoge los antecedentes de los diferentes procesos de reforma: La I Reforma que surge con el llamado “Movimiento de Córdova, en 1918, que provocó un análisis reflexivo y presentó propuestas de cambio fundamentales, “la condena y denuncia el papel de las universidades que habían dejado de ejercer su rol central de portadoras del conocimiento y el principio de Autonomía Universitaria. Esta reforma también va a tener su influencia en la universidad ecuatoriana, logrando constitucionalizar la “autonomía universitaria.

El marco de referencia para orientar el quehacer de la Universidad era la Constitución de la República de 1978, desde ese entonces, se establecen las funciones específicas que debe cumplir la Universidad, que textualmente dice: “Son funciones principales de las Universidades y Escuelas Politécnicas, el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la contribución para crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana “

“La segunda reforma producida en el decenio de los setenta, que avanzó hasta mediados de la década del 90; entonces, cuando los procesos de masificación en

el ingreso y las demandas de cambios informáticos y tecnológicos, afectaron las ciencias y conmovieron los sistemas tradicionales de enseñarlas”²⁰.

Las Universidades, para su organización y gestión crearon modelos que daban respuesta a un entorno más sencillo y estable. “La construcción del futuro común es un ejercicio que tiene pocas décadas en el mundo universitario, pues la planificación que existía se refería a determinados aspectos de la vida universitaria; había esfuerzos aislados en lo académico o en lo financiero/presupuestario; por ello, se sostiene que esa planeación era informal, desarticulada y fragmentaria”²¹

Es importante situar el problema de la Planificación en el Ecuador y sus relaciones con la planificación universitaria. Los gobiernos han aprobado planes de desarrollo que han tenido un mayor alcance teórico, más que de aplicación y cumplimiento. A partir de la década del 60 la planificación en el país se pone “de moda”. El “Plan 3000” de la Dictadura Militar del año 1963. El llamado “Plan Integral de Transformación y Desarrollo 1973-77”. “El Plan Nacional de Desarrollo” el primer Plan Constitucional aprobado en 1980, y todos los planes de desarrollo que implantaron los gobiernos de la década de los 80 y 90, simplemente se quedaron en el diagnóstico. Definitivamente estos planes no se cumplieron. Algunos de sus proyectos específicos pueden haberse ejecutado total o parcialmente, pero en general los Planes no lograron ni los objetivos ni las metas trazados. Estos quedaron como documentos que pasaron a la historia. Las reformas estructurales que señalaban estos planes no se cumplieron.

¿Qué ocurre con la planificación en las universidades, en este contexto? Hubo una falta de coordinación entre lo que se establecía en la Constitución, los planes de desarrollo del Estado ecuatoriano y la planificación en la universidad en general, aunque las disposiciones constitucionales fueran claras, daban un marco referencial para orientar la acción de la Universidad,

²⁰ Universidad de Guayaquil (2005): Documento “Universidad de Guayaquil Siglo XXI. Bases para la Reforma Académica”. p. 9.

²¹ Macías Peña, Washington (2009): Informe sobre la situación de la gestión y dirección estratégica universitaria del Ecuador. Proyecto “Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa” – Capítulo Ecuador. p. 3.

quedó **un vacío** entre la Planificación estatal y la Planificación de las universidades.

Si bien se creó en 1966, el Consejo de Universidades y una Secretaría de carácter administrativo, no se llegó a establecer una relación directa entre la planificación estatal y la planificación universitaria, definitivamente no hubo relación entre la una y la otra. Además cada universidad funcionaba de forma aislada, y estas a su vez aisladamente y sin ninguna vinculación con la sociedad y la planificación estatal. La universidad no pudo hacer frente a través de la planificación a la **masificación, al crecimiento de ellas y al aumento del número de estudiantes.**

Este crecimiento anárquico experimentado por la universidad se traduce en una estructura administrativa deficiente y sobre todo en una ausencia de planificación que fije metas para su desarrollo y utilice eficientemente los recursos escasos con que cuenta.

Continúan incrementándose carreras tradicionales ya saturadas y se duplican los esfuerzos entre las diferentes universidades y al interior de las mismas.

Por ello, la Universidad no respondía a las necesidades y a las demandas de la sociedad, se hallaba cada vez más desvinculada del aparato productivo y carente de alternativas para la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana.

El desafío que enfrentaba la Universidad ecuatoriana era emprender una "reforma" que le posibilite planificar su desarrollo en función del país

En el caso de las universidades ecuatorianas la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas (Mayo de 1982) permitió la introducción de los procesos de dirección en la gestión universitaria, en los que se incluye la planificación en general, a través del establecimiento de la misión, funciones y objetivos fundamentales.

A partir de la implementación de los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior en los años noventa es imperativo poseer un **sistema de planificación**.

Sin embargo podríamos afirmar que la planificación Estratégica en las universidades y escuelas Politécnicas empieza en el siglo XXI. Hasta las décadas de los 80 y 90 se encontraba en una fase organizativa, todavía se presentaba como un proceso disperso e incoherente.

Recién con la Constitución aprobada en 1998, en su art. 79 se dispone que “para asegurar los objetivos de la calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se **establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación**, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior”.

La Ley Orgánica de Educación Superior, (LOES), se aprueba 2 años después, el 15 de mayo del 2000, y en su art. 90, “se establece el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, que funcionará en forma autónoma e independiente, en coordinación con el CONESUP. Al sistema, que integrará la autoevaluación institucional, la evaluación externa y la acreditación, deberán incorporarse en forma obligatoria las universidades, las escuelas politécnicas y los institutos superiores técnicos y tecnológicos del país”.

Para el caso ecuatoriano, el conjunto de **características y estándares** de calidad del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) obligan a la Universidad a iniciar un proceso de autoevaluación y demuestre que: ²²

1.- La universidad tiene una **Misión**, con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la Constitución, la ley y la misión de la universidad ecuatoriana, que se expresan en sus procesos académicos, administrativos y de vinculación social.

²² CONEA (2003): Guía de auto evaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Quito – Ecuador.

2.- La Universidad **planifica, operativiza y evalúa** el desarrollo institucional ajustándose a métodos modernos.

3.- La Universidad tiene una estructura organizacional flexible, que corresponde a la naturaleza del proyecto académico, tamaño y complejidad de la institución.

4.- La Universidad orienta y responde a la demanda social a través de una oferta académica pertinente, renovada y actualizada que garantiza una sólida formación profesional, científica, técnica y humanista.

5.- La Universidad alcanza sus **propósitos y metas** en un nivel apropiado y cuenta con las fortalezas para aprovechar las oportunidades que le permitan potenciar su efectividad institucional.

Hoy esos modelos de dirección, organización y gestión son poco eficaces y operativos. El entorno demanda de las universidades una nueva Planeación Estratégica, que les permita determinar objetivos, darlos a conocer a la sociedad y diferenciarse en la calidad y capacidad de responder a la demanda social.

“La planificación estratégica en las universidades ha sido moderadamente exitosa. Sólo unas cuantas han sido capaces de lograr resultados óptimos, y transformarse en pos de sus objetivos. Una cantidad similar, han logrado importantes cambios en alguna área de su operación, al aplicar la planificación estratégica paulatinamente por áreas claves, evitando así el riesgo de aplicarla a toda la operación en su totalidad. Sin embargo, no hay consenso ni claridad sobre si ésta determina o no, el éxito de las instituciones de educación superior”.²³

La tercera reforma constituye el desafío actual para la Universidad Ecuatoriana, por ello, la Universidad de Guayaquil, se plantea las “Bases para la Reforma Académica”, en la cual se plantea que:

²³ ARGUIN, Gerard (1988): “La planeación estratégica en la Universidad”. 2ª. Edición. Québec.

“En nuestro país, la educación superior se enmarca dentro de nuevos escenarios, una reforma constitucional que reconoce el nuevo rol de las universidades. La aprobación de una nueva normativa legal, La Ley Orgánica de Educación Superior; el rol de ciencia y tecnología, con presencia de la universidad, en la Ley de Centros de transferencia y desarrollo de tecnologías; y, la regulación de los procesos de acreditación universitaria, mediante el Reglamento General del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, constituyen normas jurídicas que regulan la educación superior, institucionalizando su viabilidad al crear el CONESUP, el CONEA y otras instituciones especializadas en los procesos de educación superior”²⁴

Las características del momento actual de las universidades ecuatorianas se puede resumir en lo siguiente: sigue vigente un modelo generalista y poco apto para la alta diversificación universitaria, con un gobierno universitario excesivamente influido por el sistema de elección, hay poco liderazgo, estamos ante un modelo agotado. Es hora de que se pase de la Universidad convencional a la Universidad del siglo XXI, pasar de una universidad de masas y de crecimiento acelerado a una **universidad de la calidad**.

Las soluciones que de este modelo se extraigan deben ir en la siguiente dirección: Es necesario planes con calidad y evaluación, una mayor cultura directiva y profesionalizada, la información es obligatoria para la toma de decisiones, los criterios de financiación para la eficiente asignación de recursos, es decir la financiación por rendimiento, la evaluación de la calidad, con objetivos claros de mejora y de rendición de cuentas (autoevaluación y revisión externas) y finalmente una buena gestión, que supone cambios organizativos en la universidad, para ello es preciso introducir la gestión estratégica y los planes de calidad, mejorando así la distribución interna de recursos.

²⁴ Universidad de Guayaquil (2005): Documento “Universidad de Guayaquil Siglo XXI. Bases para la Reforma Académica.
p. 10.

Las universidades públicas ecuatorianas deben asumir por tanto, la entera responsabilidad de su destino, formulando sus propios **planes estratégicos**, debiendo comprobar el uso eficiente de los recursos, y su correspondencia con los objetivos previstos, donde el control de la calidad y la rendición de cuentas se constituyan en tareas esenciales de la gestión universitaria. Además, las Universidades deben incorporar la **evaluación** en las funciones de planificación, gestión, ejecución y control, para lograr con mayor éxito la modernización de la Universidad Ecuatoriana.

1.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

La evaluación de un Plan Estratégico requiere una evaluación previa, ésta tiene por objeto verificar la pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la Universidad y valorar la conformidad de sus propuestas con las directrices de la Planificación del gobierno central. Se hará una revisión rápida a los siguientes aspectos de la estrategia:

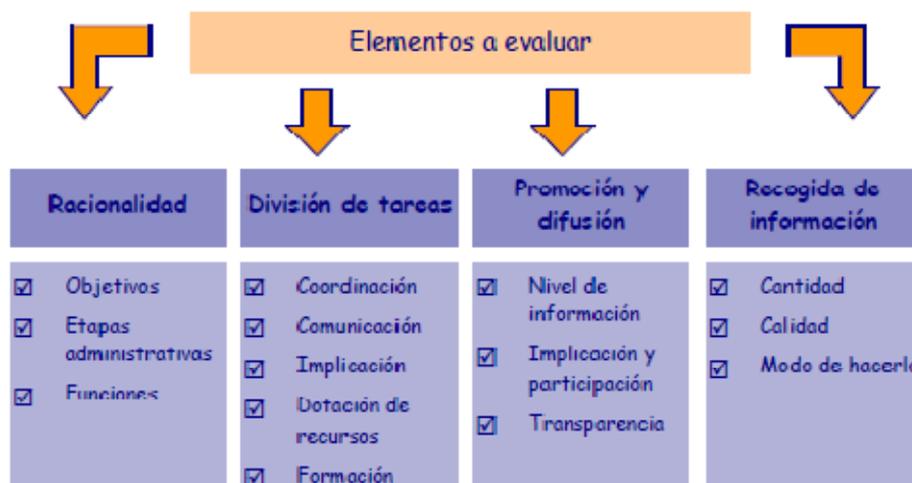
- La **calidad** en el diagnóstico y la planificación estratégica.
- La **pertinencia**, mediante el análisis de la calidad en la definición de los objetivos, es decir, la adecuación de los objetivos a las fortalezas y debilidades de la institución.
- La **coherencia interna**, análisis de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia, sus interrelaciones y si ambos se ajustan con los problemas.
- La **coherencia externa**, Análisis de la consistencia del Plan con las determinaciones de la Planificación del gobierno central. (Plan Nacional de Desarrollo).

Luego de ésta evaluación previa del Plan Estratégico, se procederá a la evaluación del Sistema de Gestión cuya metodología es la que se recomienda en la **“Guía para la evaluación de Políticas Públicas”** del Instituto de Desarrollo Regional.

La evaluación de la gestión de un programa se articula en torno a los siguientes aspectos:²⁵

- Racionalidad de los objetivos de gestión propuestos a la luz de los medios disponibles para su funcionamiento.
- División de tareas y competencias establecidas entre las distintas administraciones y organismos responsables de la gestión y ejecución de las actuaciones del programa, e incluso dentro de los propios órganos ejecutores.
- Mecanismos de coordinación entre organismos gestores y ejecutores.
- Suficiencia de los medios humanos, materiales y económicos empleados a fin de garantizar una correcta y eficaz gestión del programa.
- Grado de implicación de los gestores en la puesta en marcha del programa.
- El nivel de formación de los cuadros técnicos.

FIGURA 2
ELEMENTOS A EVALUAR EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN



FUENTE: “Guía para la evaluación de políticas públicas”. Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen. p. 73

²⁵ Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen (2002): “Guía para la evaluación de políticas Públicas”. Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla, España. p. 56.

1.4. MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN PARA LA EVALUACION DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para tener una evidencia más real sobre cómo se ha llevado el proceso de implementación y gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), de la Universidad de Guayaquil, se diseñó una encuesta y una entrevista para realizarla a los informantes claves de la institución (ver cuadro anexo), las mismas que se efectuaron a los principales directivos: Rector, Vicerrectores, Decanos y/o Subdecanos de 13 Facultades, (la Universidad cuenta con 17 Facultades), de igual manera a los Directores de los principales departamentos que tienen que ver con la gestión del Plan, a los representantes estudiantiles al Consejo Universitario, como principal órgano colegiado, que rige en la institución, a dirigentes gremiales: presidentes de Asociación de Profesores, de la Asociación de Empleados Administrativos, y de los trabajadores.

En el cuadro siguiente se detallan los informantes claves a los cuales se los entrevistó y encuestó para recabar la información sobre el Plan Estratégico y su gestión.

CUADRO 3
INFORMANTES CLAVES PARA ENCUESTA Y ENTREVISTA

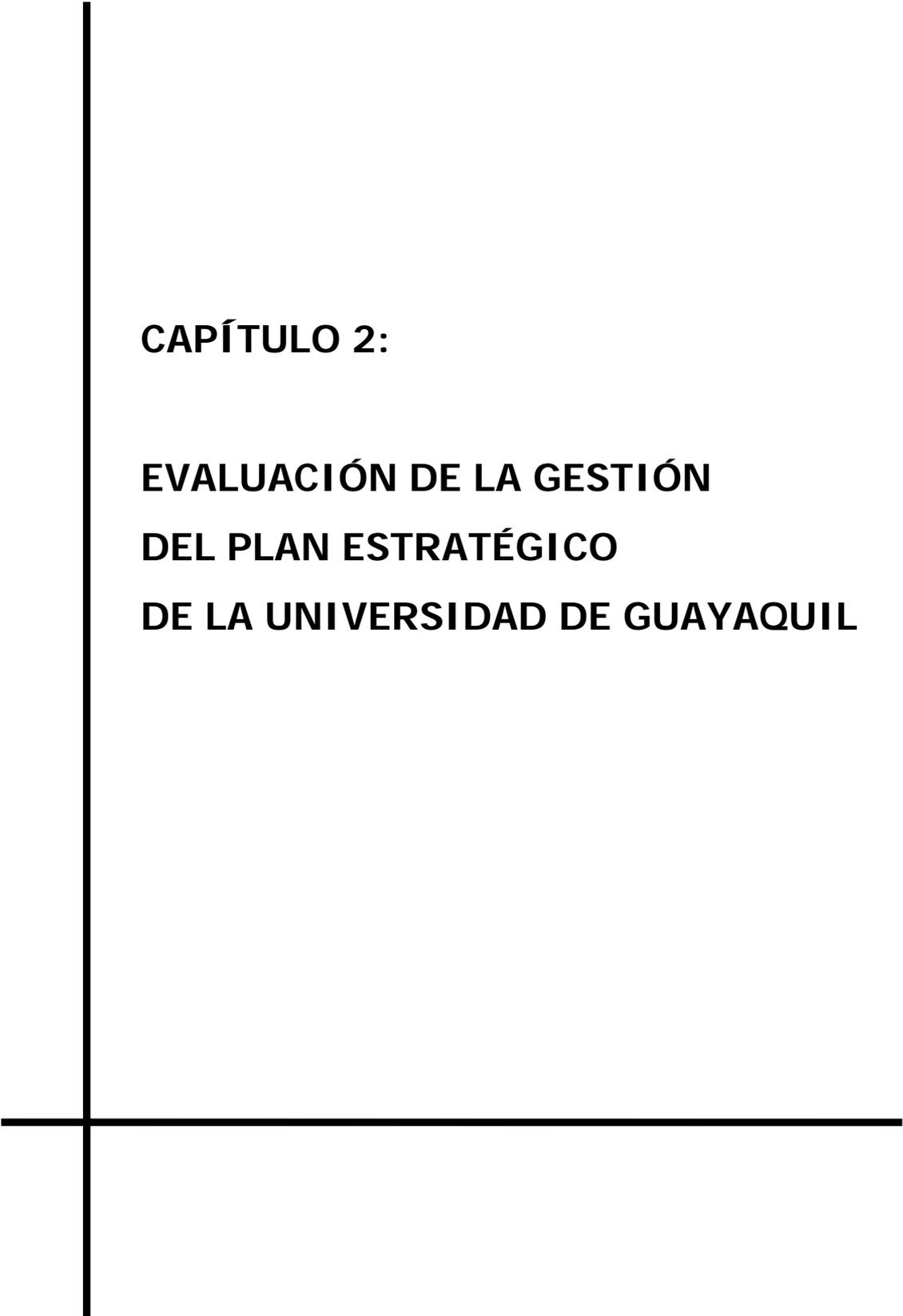
No.	INFORMANTES CLAVES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
1	Rector	Entrevista - Guía
2	Vicerrector General	Entrevista – Guía
3	Vicerrector Académico	Entrevista – Guía
4	Vicerrector Administrativo	Entrevista - Guía
5	Decanos de Facultades	Entrevista - Guía
6	Subdecanos, Coordinadores	Encuesta - Cuestionario
7	Director de Planificación	Entrevista - Guía
8	Director del Centro de Transferencia y Desarrollo	Entrevista - Guía
9	Director de Investigación y Proyectos Académicos	Entrevista - Guía
10	Técnicos del Departamento de Planificación	Encuesta - Cuestionario
11	Director Financiero	Encuesta - Cuestionario

12	Director de Planificación Presupuestaria	Encuesta – Cuestionario
13	División de Recursos Humanos	Encuesta – Cuestionario
14	Director del Departamento de Auditoría	Encuesta – Cuestionario
15	Contabilidad	Encuesta – Cuestionario
16	Tesorería	Encuesta - Cuestionario
17	Control Presupuestario	Encuesta - Cuestionario
18	Director División del Centro de Cómputo	Encuesta - Cuestionario
19	Director de Asesoría Jurídica	Encuesta - Cuestionario
20	Director de la Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo	Encuesta - Cuestionario
21	Director de la Comisión de Evaluación Interna	Encuesta - Cuestionario
22	Director de la Comisión de Vinculación con la Comunidad	Encuesta - Cuestionario
23	Dirección de Relaciones Públicas	Encuesta - Cuestionario
24	Directora de Biblioteca General	Encuesta - Cuestionario
25	Director de Editorial Universitaria	Encuesta - Cuestionario
26	Egresados	Encuesta - Cuestionario
27	Representantes estudiantiles al Consejo Universitario y Presidentes de Asociaciones Escuelas de Estudiantes.	Encuesta - Cuestionario
28	Dirigentes Gremiales: Presidente Asociación de Profesores, de Empleados Administrativos y de Servicios	Encuesta - Cuestionario

Elaboración: Autora

El número de encuestas y entrevistas se realizaron a 100 personas, de las cuales 10 fueron entrevistados y 90 encuestados, pudimos recabar la suficiente información, para demostrar y corroborar en cifras todo lo expresado a lo largo de este trabajo de investigación.

Los resultados del Plan Estratégico dependen de forma decisiva de cómo esté diseñado el sistema de gestión. Es muy lamentable que nuestra universidad a pesar haber elaborado e impreso el documento del Plan Estratégico Institucional, éste no haya sido puesto en práctica, a través del “Diseño de un Sistema de Gestión”, determinando cuáles serían sus objetivos y las etapas administrativas y funciones para el cumplimiento de los grandes objetivos estratégicos, la Misión y la Visión.



CAPÍTULO 2:

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

2.1- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

2.1.1.- Buscando un diagnostico objetivo

Dice el maestro español Francisco López Rupérez, que “una de las tendencias asociadas a la globalización es la de generar sociedades más heterogéneas, menos integradas, en torno a un elenco suficiente de consensos morales y civiles. Sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos y nuevos escenarios se espera que la educación contribuya, junto a otras instituciones, tanto del Estado como de la sociedad civil, al logro de un justo equilibrio entre economía y cooperación, entre independencia e identidad, entre individuo y comunidad”.²⁶

Lo que López señala en su obra “Preparar el futuro. La educación y los desafíos de la globalización” es que una universidad, como institución e instancia de acción educativa tiene necesidad de comprender cuál es el contexto en el cual está inserto y hacia donde tiene que dirigir su accionar. Esto nos revela de plano cuan necesaria, válida e importante es para las instituciones universitarias el diseñar y orientar su accionar desde un plan estratégico.

Comprendiendo esto nos proponemos señalar los aspectos fundamentales que marcan la vida institucional de la Universidad de Guayaquil hasta que aparece un verdadero plan estratégico. Con esto buscamos señalar la existencia de dos momentos: uno antes del Plan Estratégico y otro durante y después de él.

La Universidad de Guayaquil como proceso-institución, e instrumento-aparato del Estado, está sometida hoy a la dura prueba de no evadir ni eludir las demandas y tareas que le impone el presente histórico y la sociedad globalizada que nos toca vivir.

²⁶ López Rupérez, Francisco (2002): “Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la Globalización”. Edit. La Muralla. Madrid, p. 67-68.

Esta nueva realidad económica, social, está marcada por un giro científico y tecnológico, que no sólo es más dinámico y cambiante, en cuanto a la sociedad, sino que además, configura una nueva sociedad global, de conectividad y que se teje en redes.

Y, como si esta complejidad social, no bastara, la sociedad mundial-local, su demanda social, los cambios institucionales y las transformaciones que nos toca vivir nos dejan ver que el nuevo contexto y la base de las nuevas relaciones sociales están marcadas por el rol condicionante que tienen la ciencia, la tecnología y la investigación científica en el saber y en la vida cotidiana, que configuran y estructuran lo que se da en llamar la "sociedad del conocimiento".

A este marco y contexto, tiene que responder la universidad de Guayaquil. Sin embargo es evidente que el proceso que fue creando y tejiendo esta nueva condición: económica y sociocultural del los nuevos tiempos, no fue captado ni comprendido, inicialmente por la Universidad como institución y por sus autoridades, como colectivo y cuerpo de políticas, dirección y acción.

Esta inadecuación entre las nuevas condiciones y el ser-hacer de la Universidad de Guayaquil, es claro en el período que va de 1969 a 1990. En esas dos décadas, la Universidad de Guayaquil, no tuvo la capacidad de captar y comprender que la nueva realidad sociocultural y demográfica (la masificación) le imponía la tarea de rediseñar su rol y de obligatoriamente planificar su destino para salir de la espontaneidad y del accionar reactivo.

2.1.2.- Una ruta de respuesta con poca orientación

Así podemos llamar al período de inadecuación y de débil respuesta de la Universidad de Guayaquil a las dinámicas y cambiantes condiciones y situaciones de la demanda social. Es el momento de un prolongado silencio respecto a la planificación estratégica y a la necesidad de que readecúe su accionar ajustándose a las nuevas orientaciones de la planificación estratégica.

El período 1969-1995 corresponde a un verdadero debilitamiento institucional. Se da porque la capacidad de respuestas y de propuestas de la Universidad de Guayaquil ante los nuevos cambios administrativos y de gestión no se corresponde ni con la demanda social ni con las nuevas condiciones de orientación.

¿Por qué la planificación y por qué la ausencia de una línea de acción estratégica de la Universidad de Guayaquil?

Por diferentes razones, que comprenden diversidad de aspectos que concentran referentes económicos, sociopolíticos, institucionales, culturales, ideológicos, normativos, etc. Pero que sin embargo, se pueden resumir en lo siguiente:

1. La inadecuación entre la Universidad de Guayaquil, como aparato, institución y como instancia de educación superior ante las condiciones modernas y cambiantes del nuevo contexto y de la nueva realidad socioeconómica y cultural, globalizado, interconectado y tejido en redes.
2. El excesivo dominio que los diferentes sectores y actores de opinión, influencia y de dirección, política, administrativa y académica otorgaron a los factores de incidencia ideológica-política, antes que a los aspectos científicos-técnicos y de modernización institucional.
3. La errónea concepción de la Universidad que sólo la percibe como aparato ideológico del Estado y no como institución que debe cambiar, modernizarse y responder, con oportunidad y eficiencia a las cambiantes y exigentes demandas sociales.
4. El predominio de una visión, programa y accionar espontáneo. De respuestas reactivas antes que realmente pensadas y diseñadas planificadamente para conducirse en el marco de un proceso y proyecto que les diga a qué, por qué, para qué y hacia dónde debe ir, administrativa e institucionalmente, la universidad.

Estas y otras razones, nos permiten explicar y comprender por qué, primero, la planificación universitaria y luego la planificación estratégica, llegan tarde y de manera débil a la Universidad de Guayaquil, durante más de dos décadas (1969-1995).

Esto nos permite comprender y explicar por qué recién cuando arrecia con fuerza el impacto de la globalización, la conectividad, la sociedad en redes y la configuración del conocimiento (ciencia, tecnología e investigación) como aspectos vertebradores del quehacer social, cultural, como fuerza productiva y eje fundamental de la educación superior.

Estas son las matrices y los factores causales que explican por qué la planificación universitaria, y además, cómo y por qué la planificación estratégica se la asume con algo de retraso y debilitamiento aunque luego se lo hace con decisión y compromiso del conjunto de las autoridades y de toda la institución.

Por eso es necesario que pongamos en perspectiva histórica cuales fueron esas líneas de acción que condujeron el proceso que va de los inicios y tentativas de planificación, en los años ochenta, hasta la planificación estratégica del 2007.

2.1.3.- El itinerario hacia la planificación estratégica

El primer momento del itinerario hacia la planificación estratégica recién se da en 1981. No tanto por iniciativa de la universidad sino por impulso personal de la doctora Mercedes de Hernández ex rectora de la universidad de Guayaquil que se puso al frente del recién creado Departamento de Planificación Universitaria. Habían pasado doce desde 1979-1981 y diez años desde que se instauró la exigencia de la planificación en las instituciones del Estado (1972, a través del Plan de Desarrollo del gobierno militar).

El mérito de este primer momento tardío, es que puso en el escenario y en debate académico la necesidad de un departamento de Planificación para que discuta, diseñe y oriente las líneas matrices por donde tiene que transitar el accionar académico e institucional de la Universidad de Guayaquil.

El segundo momento recién aparece en 1997 y se denomina Programa de Reforma Universitaria y Plan Global. Parecería que este plan significaba un avance respecto a la institucionalización de la planificación de la doctora de Hernández. No fue así. En sentido estricto no superó lo que dejó sentado el primer intento de la Planificación universitaria de la universidad de Guayaquil.

Este programa de reforma universitaria no es en sentido estricto un programa de planificación. Constituye un conjunto de declaraciones con un diagnóstico que no corresponde a la realidad. Lo central es que esas denominadas “bases” para la reforma académica no tienen contexto, no propone objetivos, métodos ni mecanismo de evaluación.

El segundo documento tiene el mérito de señalar un aspecto central que aqueja a la universidad de Guayaquil y a las instituciones universitarias del país. Este documento afirma que “el Alma Mater no produce lo que la sociedad requiere en cantidad y calidad”.

Aunque en algunos aspectos es inferior a la visión que le podemos atribuir al plan que impulsaba la doctora de Hernández. Otro mérito fundamental del documento es que señala las fallas de la actividad institucional. Ahí afirma que: “la baja calidad académica de la formación que se imparte, las serias deficiencias en el campo administrativo o la disminución de sus rentas durante los últimos años” afectan severamente a la vida institucional.

También ese documento señala que los problemas centrales de la universidad de Guayaquil son: a) una universidad disociada de la realidad social; b) mediocridad en la enseñanza-aprendizaje; c) ausencia de estudios del mercado laboral; d) mal aprovechamiento de los recursos humanos y económico; e) estatuto orgánico y reglamentos desactualizados; f) fomento del facilismo como principio educativo universitarios; g) carencia de prelación en la inversión de las facultades.

Pero aún con todas las carencias, el plan contempla el señalamiento de objetivos institucionales generales y objetivos particulares. También están expresados por primera vez los tres principios orientadores de la acción universitaria, que son:

1. Definir la misión
2. Señalar la visión; y,
3. Establecer la estrategia para el impulso del desarrollo de la universidad.

En el primer aspecto, sobre la **MISION**, señala que:

“La Universidad de Guayaquil, por su carácter de institución estatal de educación superior, sus procesos docente, investigativo y de vinculación laboral estarán orientados a la formación integral de los recursos humanos, como profesionales, profesores universitarios, técnicos e investigadores, orientados a la solución de los problemas científico – técnicos, la prestación de servicios a la comunidad, la realización de programas y proyectos de investigación y desarrollo; y, la generación de ciencia, tecnología, arte y cultura estructurados con criterios de calidad, seriedad y responsabilidad. Para lo cual se propone una redefinición de su concepción de la actividad universitaria planteada como humanista, ética, científica, técnica, democrática, solidaria, autónoma, laica, pluricultural y autárquica; con una proyección institucional en correspondencia con la demanda social, las corrientes del pensamiento universal actual y los avances teóricos metodológicos en las diferentes ramas del saber; de forma que contribuyan, de manera destacada, al desarrollo integral y sostenible de la sociedad y economía del Ecuador y la Región”²⁷

En el segundo aspecto, la **VISION** que propone para la Universidad de Guayaquil, es la siguiente:

“La consecución de la optimización con criterio de calidad de las funciones, procesos y productos universitarios de nuestra Alma Mater, mediante la elevación de su eficiencia, eficacia y efectividad; jerarquizando el desarrollo de la personalidad y el incremento del nivel de competencia y desempeño profesional científico, técnico, artístico, cultural y pedagógico de profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores que hacen la comunidad universitaria, van a permitir la realización de nuevas actividades y el perfeccionamiento institucional sostenible y un liderazgo y protagonismo en los cambios sociales, culturales, científicos, tecnológicos y económicos del país y la región. Lograr un destacado lugar en el desarrollo de la ciencia y tecnología a nivel nacional. Finalmente, lograr que la totalidad de nuestros docentes tengan niveles de post-grado y vinculen la cátedra con la investigación”.²⁸

²⁷ Universidad de Guayaquil – ILDIS, (1997): “Universidad, Planificación estratégica y Reforma Universitaria”. Guayaquil – Ecuador, p. 77.

²⁸ Universidad de Guayaquil – ILDIS, (1997): “Universidad, Planificación estratégica y Reforma Universitaria”. Guayaquil – Ecuador, p. 86.

En el tercer aspecto, que se refiere a la **ESTRATEGIA**, ésta aunque es definida, sin embargo no es tan clara, sino que tiene algunos aspectos ambiguos. Esta la concibe de la siguiente manera:

“La estrategia de desarrollo universitario de nuestra Alma Mater se fundamenta en la concepción de la **calidad y excelencia** de la educación superior, que involucra a todas las funciones, procesos, productos y estamentos (directivos, profesores, trabajadores, y estudiantes) vinculados y comprometidos con la organización educativa, con el propósito de la continua satisfacción de la demanda social, los clientes y el país”.²⁹

2.1.4.- Julio del 2005: respuesta tardía, necesaria y válida

El itinerario que brevemente hemos descrito anteriormente, con sus pre proyectos, proyectos, políticas y acciones, así como la reflexión y el análisis crítico de diferentes facultades, departamentos, decanos, Subdecanos y profesores, condujeron finalmente a la necesidad de que la universidad se plantee y asuma una clara línea de política y acción estratégica.

Recién para julio del 2005 los distintos sectores universitarios del Alma Mater guayaquileña proponen el documento denominado “Universidad de Guayaquil Siglo XXI Pasos para la reforma académica”. Esta propuesta si puede considerarse como un verdadero plan estratégico, pues abarca todos los aspectos de la vida universitaria.

Comienza por señalar cuál es el propósito. Respecto a éste señala que la Universidad de Guayaquil debe tener un marco común que le determine y oriente los principios, las políticas y las acciones que debe realizar la Universidad de Guayaquil como institución y en sus diferentes unidades académicas.

²⁹ Universidad de Guayaquil – ILDIS, (1997): “Universidad, Planificación estratégica y Reforma Universitaria”. Guayaquil – Ecuador, p. 82.

Es preciso cuando señala que la Universidad de Guayaquil busca “tener una política común, que no sólo permita diseñar las reformas curriculares de cada facultad, en función del pensum de las diferentes carreras, sino que además, para efectos de homologación y acreditación, a nivel nacional e internacional, ubique a la Universidad de Guayaquil a la vanguardia de las instituciones de educación del país”.

En enero del 2007, la Universidad de Guayaquil realizó un verdadero esfuerzo de planeación estratégica al implementar el **“Plan Estratégico de Desarrollo Integral 2007 – 2015”**. Este documento contiene los aspectos centrales, generales y particulares, el contexto, las líneas de acción, la estrategia, el programa y el conjunto de acciones que deben orientar la vida institucional y normativa de la Universidad de Guayaquil.

El trabajo versara, por lo tanto, no sobre la totalidad del proceso, sino sobre el momento en el que la Universidad de Guayaquil elabora su Plan Estratégico para el período 2007- 2015, con el cual busca reorientar, rediseñar y alcanzar nuevos y mejores niveles de desarrollo institucional. Sobre este documento es que realizaremos la respectiva **evaluación de la gestión**, porque es el documento que contiene lo que en sentido estricto se llama planificación estratégica.

2.2.- ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL 2007 – 2015

La Universidad de Guayaquil, en la sesión ordinaria del Consejo Universitario con fecha 4 de julio de 2007, aprobó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que regirá para el período 2008 – 2015. Para la elaboración del Plan se contrató los servicios del Ing. Vinicio Ayala, responsable de la compañía SAEVA; en él se establecen 41 acciones estratégicas, dirigidas a alcanzar los grandes objetivos estratégicos y que se ajustan a las 4 funciones fundamentales de la universidad: Académico y Docencia, Investigación, Vinculación con la Colectividad y Desarrollo Organizacional (GESTIÓN).

En forma resumida se presentarán las etapas contempladas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para realizar un análisis de pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la Universidad y valorar la conformidad de sus propuestas con las nuevas exigencias de la Ley de Educación superior, la constitución vigente y la Planificación del gobierno central

Análisis Ambiental ³⁰

Esta etapa presenta los resultados del diagnóstico institucional. Trátase de la investigación del ambiente interno y del entorno de la Universidad de Guayaquil. Los componentes del ambiente interno nos informan sobre las fortalezas y debilidades, en tanto que del ambiente externo se obtienen las oportunidades y amenazas. Debido a la gran cantidad de resultados obtenidos de estos 4 elementos, se realiza un análisis de priorización, que nos permite concluir con el FODA final, mismo que servirá más adelante para la construcción de la estrategia.

CUADRO 4
ANÁLISIS AMBIENTAL

FORTALEZAS PRIORIZADAS	
El ascendente de liderazgo de las altas esferas de la universidad en la base de apoyo comunidad universitaria es significativo.	1
El presupuesto institucional no depende de una sola fuente: se conforma a partir de 4 actividades centrales Administración de Educación Superior, Administración de investigación, Educación Superior, Hospital Universitario.	2
Alta participación de la autogestión en el presupuesto: De las fuentes de financiamiento del presupuesto total, el 53.20% corresponde a los recursos de Autogestión (33.13% corresponde al Hospital Universitario y el 23.29% corresponde a autogestión de Facultades) (se debe restar rubro de SHDUG).	3
La Organización tiene cuantitativamente una alta oferta de productos y servicios para su nicho de mercado.	4

³⁰ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

Alto potencial en la formulación de proyectos de relación con la comunidad: El hospital universitario es uno de los proyectos sectoriales más importantes de relación con la comunidad, a pesar de que adolece de problemas en su estructura legal y no cuenta con un plan de marketing; El proyecto de mejoramiento de Baterías Sanitarias, fichas escolares en escuelas fiscales, lactancia materna, trabajo con discapacitados y el de Agua Pura (ingeniería química).	5
Adecuados índices de distribución de administrativos y docentes por estudiante: 30 estudiantes por cada administrativo, 22 estudiantes por cada docente, comparativamente con indicadores sectoriales internacionales.	6
El Costo bruto anual por estudiante de 1160 USD está bajo el costo medio regional internacional que es de 2061 USD.	7

DEBILIDADES PRIORIZADAS	
No existe cultura de planificación ni de trabajo en equipo: actitud relajada (de un importante segmento) del personal frente a tareas y compromisos institucionales.	1
Macro proceso docencia: inadecuada política de admisión (considerando cuestiones de género, acciones afirmativas, diversidad e inclusión). Al menos un 26% de bachilleres que ingresan a la Universidad, no tendrían un adecuado perfil de ingreso, ni contarían con las destrezas básicas para iniciar estudios universitarios.	2
Macro proceso docencia: No existe un proceso de evaluación dual de docentes ni del resultado de formación discente.	3
Macro proceso investigación: no hay una política inductiva ni motivacional de fomento a la investigación dirigida hacia los docentes (producción científica, derechos de autor, patentes, licencias).	4
Macro proceso extensión: El proceso implícito de extensión no considera segmentados los servicios de: Asesoría y Consultoría; Formación Ejecutiva y Educación Continua; Eventos académicos y programas de impacto social. Tampoco hay un órgano que administre estos procesos.	5
Inadecuada estructura organizacional: La estructura organizacional de la Universidad aún es de carácter predominantemente tradicional, de corte burocrático piramidal. Al respecto, se evidencia la falta de aprobación formal de un orgánico oficial que de forma actualizada recoja e integre todos los procesos fundamentales y de apoyo que se desarrollan en la organización.	6
Insatisfacción de los integrantes de la institución, con respecto a los servicios internos de la organización. El involucramiento, identificación con la institución, identidad, espíritu de cuerpo y orgullo de pertenencia sería entre mediano y bajo.	7
Insignificante presupuesto para rubro de investigación: El presupuesto para el ejercicio económico del 2006 es de \$ 99.564.950.94 de los cuales el 53.58% corresponde a Educación Superior, 33.13% a infraestructura y equipamiento (Hospital Universitario), el 10.78% a Administración Superior y para Investigación 2.21%.	8
No existe ni el proceso ni la unidad que gestione el proceso de validación del producto o servicio, esto es, que no hay el responsable de analizar la calidad ni el cumplimiento de especificaciones de diseño de los productos y servicios ofertados por la universidad.	9

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	N°
El alumno promedio, pertenece a los estratos medios y populares, del cantón Guayaquil. Hay equidad de género. Estos sectores demandan profesionalización especialmente vinculada con la empresa privada o la iniciativa propia. En la última década también se ha demandado un perfil profesional más abierto hacia las necesidades externas e internacionales, al manejo de un segundo idioma y mayores destrezas informáticas.	1
En los últimos años en el contexto internacional se ofrecen programas corporativos de formación de postgrado (ORACLE, MOTOROLA, REPSOL, IBM, MICROSOFT, etc.).	2
La competencia utiliza principios de diferenciación por diversificación, pero no por costo. Al contrario, los costos de los aranceles son, en todos los casos, más altos que los costos de la UG.	3
Amplia y diversificada oferta académica; 26% de la oferta de pregrado, el 37% de postgrado del mercado académico de la ciudad más grande y poblada del Ecuador.	4
Los estudiantes que llegan a las Universidades estatales y particulares, únicamente alcanzan el 26,60 % de la población económicamente activa, es decir, la formación profesional resulta un privilegio para un cierto sector de los ecuatorianos.	5
La disminución y fijación de los niveles inflacionarios permite planificar y programar la producción.	6
Rol y participación activa en el desarrollo social político y cultural de la mujer: 1/3 de la fuerza de trabajo	7
Posicionamiento en el quehacer político nacional del movimiento indígena, con todo y sus profundas contradicciones.	8
La Constitución Política de la República y la Ley de Educación Superior, garantiza el ejercicio pleno de la autonomía universitaria pero ésta no es ejercida en su totalidad.	9

AMENAZAS PRIORIZADAS	N°
La corrupción (concusión, cohecho, tráfico de influencias, nepotismo, etc.) se ha vinculado al sistema como parte de la cultura, pues tiene sus propios códigos, categorías y características	1
Profunda inestabilidad política y el consecuente debilitamiento de la institucionalidad.	2
El actual sistema de gobierno es poco democrático, las elites gobiernan en contubernio, como bloque en el poder, a espaldas del pueblo y de los intereses populares. Aunque su modelo es presidencialista, este es rehén de mayorías móviles chantajistas, el congreso con una extremadamente baja credibilidad, no legisla, ni tiene una verdadera capacidad de fiscalización, incluso la mayoría de sus representantes son agentes de facciones oligárquicas u oligopólicas, que representan intereses de grandes corporaciones privadas, especialmente financieras.	3
Fuerte influencia política en la educación de primero, segundo y tercer nivel.	4
La participación del PIB en educación del 2.3% es una de las más bajas en Latinoamérica	5
La universidad no cuenta con un sistema de investigación de necesidades, demandas y expectativas de la comunidad, en los diferentes aspectos de educación superior, como son la docencia, investigación y extensión.	6
El agobiante peso de la deuda externa minimiza la posibilidad de inversión social y productiva.	7

Ley de educación superior: La Ley viola el derecho a elegir y ser elegido. No es equitativo el porcentaje presupuestario realizado para las universidades del país, porque universidades con menos alumnos gozan de mejores rentas que aquellas que tienen una gran población estudiantil. No hay reglamento, sino un instructivo del manejo de recursos de autogestión, sin que signifique mejoramiento de la calidad enseñanza - aprendizaje. La actual Ley suprime un órgano colegiado legislativo y de control como lo fue la junta de facultad.	8
La embajada de los Estados Unidos de Norteamérica ejerce una presión poderosa sobre la política nacional gubernamental. El gobierno Colombiano de Álvaro Uribe también ejecuta acciones especialmente relacionadas con el Plan Colombia, que afectan considerablemente al Ecuador, especialmente al sector fronterizo. Sin embargo también se presenta un contrapeso importante en la región, con el eje alternativo de Venezuela, Bolivia y Cuba especialmente, y de forma más moderada, de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. La ONU con su función instrumental de poder del mundo industrializado es la principal fuente de poder legal por acción u omisión, mientras la constitución formal de la Comunidad Económica Europea establece nuevas reglas de juego legales internacionales y en relación con los bloques americano y asiático, sobre todo en cuanto al marco legal de mercados y comercio.	9
Conformación de los máximos organismos de control, CONESUP y CONEA integrados por una mayoría afín a la función ejecutiva.	10
La educación universitaria ecuatoriana está caracterizada como de baja calidad	11

FUENTE: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

ETAPA 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ³¹

Esta etapa presenta los resultados de la construcción de Visión, Misión y objetivos Estratégicos. La Visión de Futuro, así como la Misión, fueron formuladas en el marco metodológico del SAEVA, basado en el establecimiento de componentes. Los objetivos estratégicos se formularon tomando como referencia los resultados del diagnóstico de la etapa de análisis ambiental, y se fundamentaron en la metodología denominada Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2005). Todos los elementos del direccionamiento estratégico fueron establecidos con enfoque participativo, mediante talleres realizados junto a los miembros del Consejo Universitario

³¹ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

CUADRO 5

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

VISION		
COMPONENTES	DEFINICION	TEXTO DE LA VISION
Horizonte de tiempo	2015	<i>Hasta el 2015, la UG será un centro de formación superior con liderazgo y proyección nacional e internacional, integrada al desarrollo académico, tecnológico, científico, cultural, social, ambiental y productivo; comprometido con la innovación, el emprendimiento y el cultivo de los valores morales, éticos y cívicos.</i>
Posicionamiento en el mercado	Líder nacional en educación superior.	
Ambito de acción	Presencia nacional con proyección internacional.	
Valores	Cultivo de valores morales, éticos y cívicos.	
Principios organizacionales	Competitividad e innovación.	
Gestión Fundamental	Integrada al desarrollo sustentable, científico, social, cultural, ambiental y productivo nacional e internacional.	

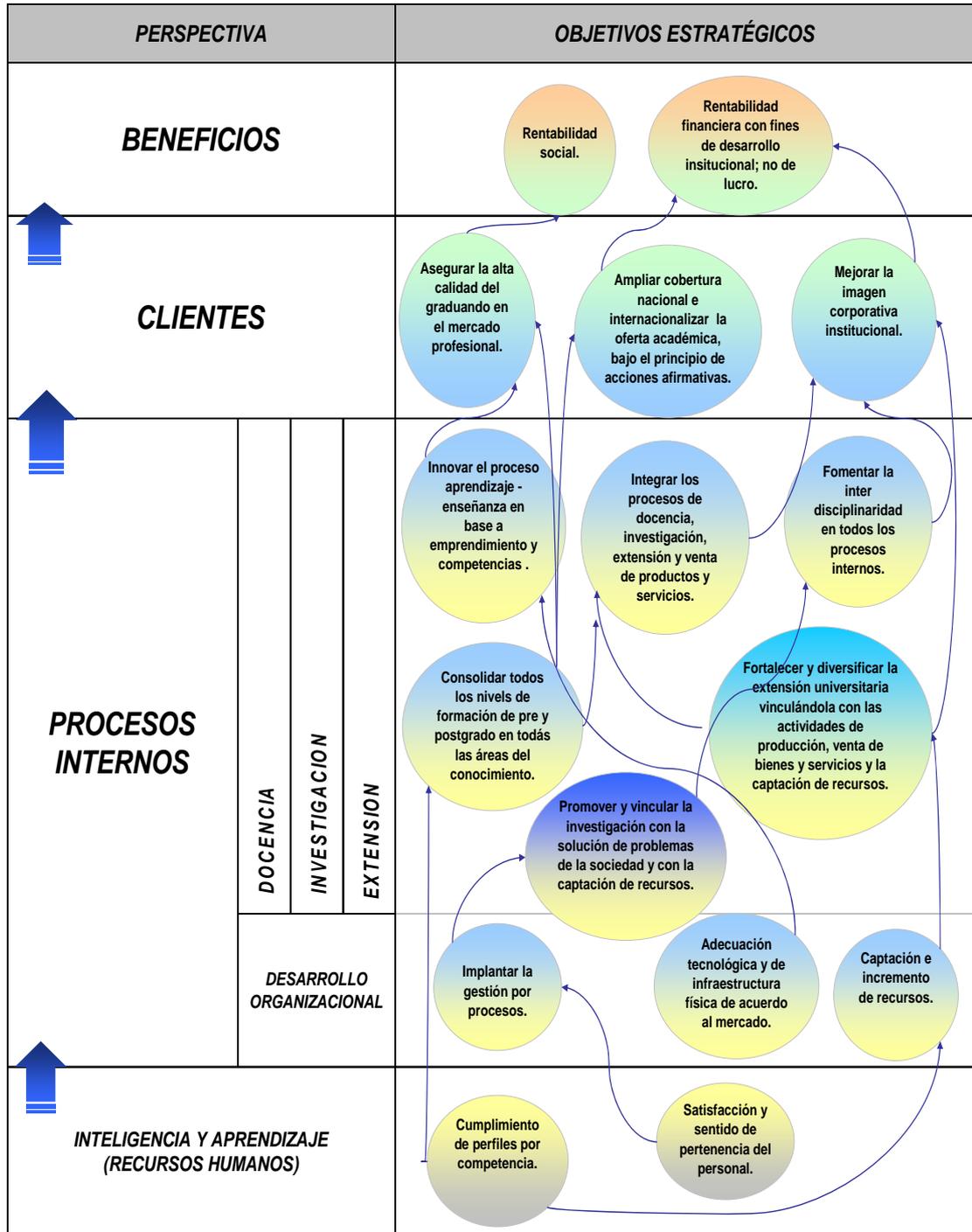
FUENTE: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

CUADRO 6
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN		
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE MISIÓN
1. GESTION FUNDAMENTAL	Docencia, investigación y extensión	<i>Es un centro del saber que genera, difunde y aplica el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso, crecimiento y desarrollo sustentable - sostenible del país, para mejorar la calidad de vida de la sociedad.</i>
2. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Mejoramiento continuo.	
3. VALORES	Cultivo de valores morales, éticos y cívicos.	
4. CLIENTE (¿A QUIÉN SIRVE?)	La sociedad	
5. PRODUCTOS/SERVICIOS	Formación profesional, proyectos de investigación y extensión, producción y venta de bienes y servicios.	
6. VENTAJA COMPETITIVA	Solidez académica	
7. RAZON DE SER (¿POR QUÉ?)	Generación, difusión y aplicación del conocimiento. Promover el crecimiento y desarrollo sustentable del país para mejorar la calidad de vida.	
8. ÁMBITO DE ACCIÓN	Nacional.	

FUENTE: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

CUADRO 7
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



FUENTE: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

ETAPA 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO ³²

En esta etapa se trata acerca de la configuración de las estrategias. Éstas, se han construido a partir de las matrices de relación FO, FA, DO y DA, en las cuales se valoró escalarmente el nivel de relación entre los elementos de análisis ambiental (se utilizó una escala de 1 a 10, colocando el mayor peso para un mayor nivel de relación). Para la formulación de las estrategias, se realizaron talleres participativos con los miembros del Consejo Universitario. En la tabla que se adjunta, se presentan las acciones estratégicas propuestas, que han sido codificadas para facilitar el proceso de planificación operativa. Las acciones estratégicas que ya han sido consideradas en otras, o que se han repetido, no se presentan con la referida codificación.

ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA ³³

En esta etapa se presentan los planes operativos para las **acciones estratégicas** establecidas en la etapa precedente de análisis estratégico. Se considera cada acción estratégica como un proyecto, y se desarrollan las actividades primarias y secundarias (como subactividades), requeridas para su implantación.

Las siguientes son las acciones estratégicas que se trazaron en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), que se implementarían a partir del año 2008. (Ver cuadro 8).

³² Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008.

³³ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008.

CUADRO 8
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

No.	Acción Estratégica
1	Crear el código de ética universitaria, junto con una comisión de ética y moral (red interna con veeduría externa). Promoción de un programa permanente de formación en valores éticos y morales. Revisar y actualizar el reglamento (sanciones).
2	Mejorar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios.
3	Reingeniería de los procesos de gestión académica y gestión de bienes.
4	Articular las demandas de la comunidad en un sistema integral generador de vías de resolución de problemas locales, regionales y nacionales a través de proyectos y propuestas estratégicas, que sirvan como referentes o directrices de las políticas de estado nacionales e internacionales.
5	Diseñar, estandarizar y gestionar los procesos de investigación de necesidades de la sociedad sobre docencia, investigación y extensión, en articulación con las líneas estratégicas del Estado. (cerebro)
6	Elaborar un proyecto de reforma a la Ley de Educación Superior (y su reglamento) para discutirlo internamente y socializarlo entre las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y el Congreso Nacional, con el objetivo de obtener adhesiones para su aprobación.
7	Programa de Mejoramiento Integral de la Calidad Educativa: a) Determinar en lo filosófico, axiológico y pedagógico, el proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa. b) Implantar un programa permanente para administrar, estimular, fortalecer y evaluar las competencias laborales y pedagógicas de los docentes.
8	Implementar un programa de racionalización del Recurso Humano por competencias en las áreas administrativas.
9	Formular e implantar la política de gestión por procesos.
10	Construir un banco de activos de conocimientos en áreas específicas y factibles para desarrollar proyectos, conforme a las necesidades del Estado y de los sectores productivos.
11	Crear un programa interdisciplinario de formulación de propuestas orientadas a elevar el porcentaje del presupuesto destinado a la educación, justificando la fuente de captación de recursos (ej.: biodiversidad marina y terrestre, mercado de carbono y otros).
12	Establecer un programa que impulse el manejo, y desarrollo de la investigación biotecnológica en el SHDUG para crear y compartir conocimientos.
13	Establecer planes de vinculación intersectorial e interdisciplinaria, con el propósito de desarrollar prácticas profesionales en las diferentes áreas de la universidad con el SHDUG, privilegiando la incorporación del principio de solidaridad con la comunidad en toda su gestión.
14	Implantar un programa de formación docente y discente en cultura política: capacitación, foros, diálogo social y otros, vinculados a la comunidad.
15	Implantar programas de formación y adiestramiento para usuarios a nivel artesanal (Ej. Universidad Popular).

16	Formular e implantar una política institucional de educación a distancia y virtual.
17	Diversificar las carreras profesionales existentes, en niveles técnicos y tecnológicos agilizando el tiempo de incorporación de los estudiantes al mercado laboral.
18	Formular e implantar la política institucional de educación continua y post título para todos los ciclos de la vida.
19	Estandarizar un proceso de captación de recursos (a nivel mundial), con el respectivo órgano ejecutivo (ej. fundación) que lo administre y que facilite los procesos de vinculación con la colectividad.
20	Desarrollar un proceso de gestión tecnológica que almacene, administre e intercambie la información, en forma dinámica e interactiva, mediante la vinculación con organizaciones que trabajen en Tics (Tecnologías de información y Comunicación) para generar inteligencia estratégica. (Ref. KOL; knowledge en line; administradores del conocimiento).
21	Estandarizar un proceso de relación Universidad - Estado - Empresa con el objetivo de desarrollar proyectos y fortalecer la formación discente y docente.
22	Estandarizar un proceso de oferta de productos y servicios aplicado a los software modernos con la actualización académica de los docentes y discentes y desarrollo del producto.
23	Crear programas de capacitación agropecuaria y artesanal destinados a la mujer en áreas rurales y urbanas marginales.
24	a) Formular e implantar una política institucional que obligue a cada unidad académica a que desarrolle unidades de producción (bienes/servicios) con la posibilidad de alianzas interinstitucionales. b) Potencializar las unidades de producción de la UG para aprovechar la obligatoriedad legal que tiene el Estado de comprar al menos el 10% a la empresa nacional.
25	Formular e implantar la política institucional de emprendimiento discente de manera obligatoria en cada unidad académica (privilegiar la formación de emprendedores).
26	Crear una Fundación Universitaria que tenga como objeto social el descubrimiento y promoción de talentos, el apoyo a los discentes en el desarrollo de proyectos académicos y para provisión de material académico.
27	Fortalecer la unidad central de planificación y crear la red que administre la implantación del Plan Estratégico Corporativo y de las Unidades Académicas.
28	Crear un programa de formación de líderes en gestión, a nivel de todos los estamentos universitarios, que reconozca estímulos a los más destacados.
29	Inducción al mejoramiento de la educación media: a) Elaborar y proponer un proyecto de vinculación con el MEC e Instituciones de Educación a nivel medio para que el contenido de las asignaturas del bachillerato se adecuen a los pensum de las universidades. b) Promover una política de estado (al MEC) para que haya una reforma educativa en la Ley de Educación Media, con intervención del CONESUP."
30	Fortalecer el preuniversitario, creando una preparación paralela para nivelar los conocimientos.
31	Diseñar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del resultado pre-profesional, mediante convenios con empresas internacionales especializadas en Tics.
32	Formular la política de investigación que imponga al docente la obligatoriedad de generar productos de investigación, puntualizando estímulos y medidas coercitivas (privilegiar las investigaciones mediante convenios con empresas internacionales especializadas en Tics u otras tecnologías)
33	Diseñar, estandarizar y gestionar el proceso de extensión considerando todos los productos y segmentos de relación con la colectividad: Asesoría y Consultoría; Formación Ejecutiva y Educación Continua; Eventos académicos y programas de impacto social. Crear el órgano ejecutivo que administre el proceso de extensión.

34	Promover como política de estado el escalafón docente, administrativo y de servicios universitario.
35	Crear un programa de mejoramiento de imagen corporativa institucional focalizado al servicio del cliente, con la infraestructura tecnológica y física.
36	Crear un programa de capacitación docente y discente orientado a la formulación y gestión de proyectos de investigación con el fin de captar recursos.
37	Establecer convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, para desarrollar proyectos de investigación, para el aprovechamiento de recursos (Ej.: venta de MDLs, biodiversidad, producción hidrocarburífera y otros).
38	Crear un proceso y la unidad que gestione la validación de la calidad del producto y/o servicio. Sistematizar y automatizar el proceso de evaluación (autoevaluación - evaluación externa) y acreditación.
39	Desarrollar un plan de contribución al mejoramiento académico de profesores, padres de familia y estudiantes de nivel primario y secundario desarrollando el trabajo en equipo. (mejorar planes de estudio, veeduría de padres de familia)
40	Crear e implantar el programa de formación de libre docencia en un área particular del conocimiento, de cuarto nivel.
41	Programa de mejoramiento de la autoestima y sentido de pertenencia a la Universidad.

FUENTE: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Mayo 2008

2.3.- EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO: LA CALIDAD EN EL DIAGNÓSTICO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La evaluación de un Plan Estratégico requiere una primera evaluación general, ésta tiene por objeto verificar la pertinencia y coherencia del diagnóstico institucional, de sus determinaciones con las necesidades de la Universidad y valorar la conformidad de sus propuestas con las directrices de la Planificación del gobierno central.

Se analizarán las implicaciones del comportamiento de las variables del macro entorno y micro entorno para el desarrollo de las estrategias en la universidad. Es decir, si el Plan Estratégico contempla un análisis de las dimensiones del entorno externo – macroentorno- (variables económicas, políticas, sociales, legales, demográficas y tecnológicas) y las del micro entorno, en él se distinguen

los "stakeholders", que influyen sobre la actividad de la universidad: competidores, gobierno, profesores, estudiantes actuales, personal de administración y servicios y staff, estudiantes potenciales, fundaciones, medios de comunicación y asociaciones profesionales y empresariales y de la calidad de éste análisis.

CUADRO 9
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRUCTURA, CONTENIDO Y PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		
<ul style="list-style-type: none"> • Misión 		<p>La definición de la MISIÓN, es deficiente, se queda en simples declaraciones de buenas intenciones, con invalidado valor para direccionar estratégicamente a la institución, debido a los cambios en la nueva Constitución de la República y también a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).</p> <p>La Universidad y su equipo de dirección, no ha sido capaz de generar una misión institucional clara, junto a objetivos y propósitos estratégicos que den una adecuada orientación de largo plazo.</p> <p>Los objetivos no están en sintonía con la Misión. Además de la existencia de limitaciones en el financiamiento. No se ha establecido la asignación de recursos de acuerdo a los propósitos de la Universidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno 	<p>El Plan presenta un adecuado análisis del entorno general, es decir, el estudio de las dimensiones políticas, sociales, económicas, legales y principalmente tecnológicas, se lleva a efecto con rigurosidad y niveles satisfactorios de</p>	<p>Sin embargo, en la medida en que el marco en que se desarrolla la Universidad no es estable, cambia y evoluciona, hay que actualizar el análisis del Entorno o Macroentorno, así como las tendencias, mega tendencias y todos los factores generales del entorno (Políticos, Económicos, Socioculturales, Ecológicos, Tecnológicos y Legales, que afectan en mayor o menor medida a la Universidad.</p>

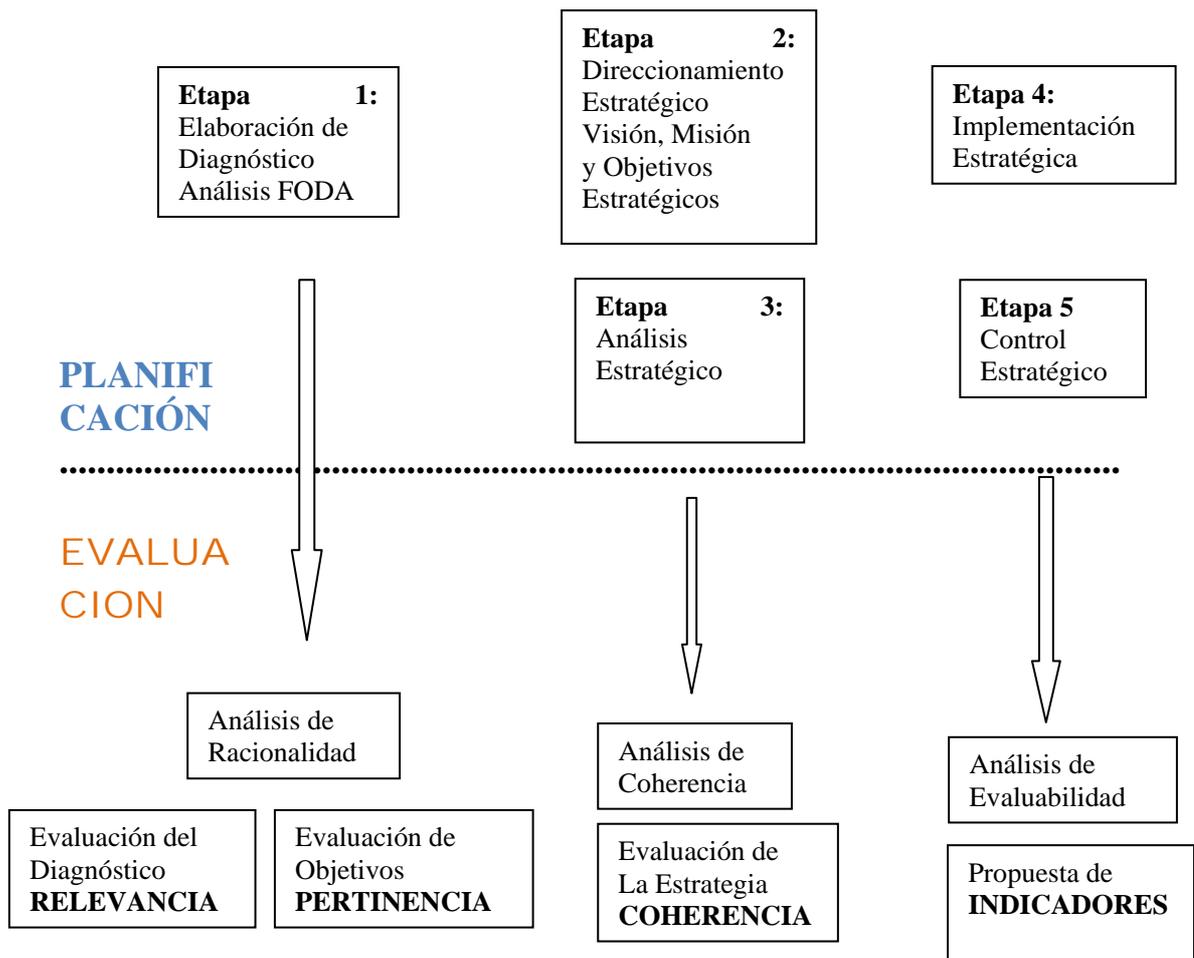
	calidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Interno 		<p>En lo que respecta al análisis de su entorno específico, es inadecuado, ya que no se ha estudiado rigurosamente la intensidad de la competencia en su sector, no se ha investigado la incorporación de nuevos competidores, las amenazas de sustitución de sus servicios, ni el poder negociador de sus proveedores y compradores.</p> <p>En cuanto al análisis de recursos y capacidades es también deficiente en el proceso estratégico de la institución, no se ha realizado un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva de sus capacidades, tampoco se analiza satisfactoriamente el potencial de mantenimiento de ventaja competitiva de los recursos y capacidades, ni las posibilidades de apropiación de los beneficios que tales recursos y capacidades pueden generar a la institución</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos 		<p>La cantidad desmedida de objetivos propuestos está relacionada con un menor nivel de desempeño futuro de la Institución. Una cantidad muy grande de objetivos induce a la confusión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias y acciones 		<p>Por lo anterior, el Plan genera un diseño de la estrategia que resulta insatisfactorio para el presente. No se ha conseguido una alta coherencia o alineamiento entre la estrategia y su análisis externo e interno; el diseño de la estrategia se basa en un conjunto de acciones que no necesariamente conducen a la generación de una ventaja competitiva sustentable. Más aún, en el Plan se conciben 41 acciones estratégicas, que no han tenido una verdadera trascendencia para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión institucional.</p> <p>En cuanto al proceso de implementación de la estrategia éste no se alineó con la estructura organizativa, con la cultura, ni con los sistemas de información y control</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Metas 		<p>No se han definido objetivos claros de largo plazo, no se establece con claridad su posición competitiva, sus competencias distintivas, ni sus valores corporativos esenciales.</p>
VIABILIDAD		<p>La Universidad de Guayaquil ha mostrado una limitada capacidad de gestionar, liderar, comunicar y realizar el</p>

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO		seguimiento al Plan Estratégico, por lo que éste no se ha transformado en una herramienta de impacto positivo en el desarrollo de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad 		<p>No se estimaron las capacidades políticas y de liderazgo, para hacer viable el Plan Estratégico en la Universidad de Guayaquil. Tampoco se desarrollaron los documentos, y medios adecuados de comunicación de la implementación del Plan, para toda la comunidad universitaria.</p> <p>Era importante: comunicar, consultar, guiar, desarrollar y retroalimentar, además, motivar la actitud positiva de apropiación de los miembros de la institución hacia el Plan.</p> <p>No se formaron los equipos para la gestión de los proyectos (acciones estratégicas), con capacidad para gestionarlos.</p> <p>Tampoco se gestionaron las formas de financiamiento tanto para la gestión del Plan, como para la consecución de las 41 Acciones Estratégicas establecidas.</p> <p>No se percibió una comunidad cohesionada en torno a las propuestas del Plan, con una actitud proactiva para el logro del mismo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 		<p>El Plan no contempla el análisis de los recursos requeridos para su implementación, ni la asignación de responsabilidades sobre las metas y objetivos, tampoco se consideró sistemas de seguimiento, de revisión y ajuste anual de sus estrategias, y de la capacidad de monitorear indicadores e información clave sobre los avances del Plan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento 		<p>No se ha realizado un seguimiento regular y periódico del Plan Estratégico, por parte de la Dirección de Planificación.</p> <p>No se previó la capacidad de generar y administrar en forma eficiente y efectiva la información para el seguimiento del Plan: información oportuna y de calidad, avance de las acciones estratégicas, indicadores de desempeño, seguimiento del financiamiento, recursos, etc.</p>

ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 3

**EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**



ELABORACIÓN: Autora

2.3.1.- La coherencia externa

La **coherencia externa**: Análisis del entorno externo y de la consistencia del Plan Estratégico con las determinaciones de la Planificación del gobierno central. (Plan Nacional de Desarrollo).

El Plan presenta un adecuado análisis del entorno externo, es decir, el estudio de las dimensiones políticas, sociales, económicas, legales y principalmente tecnológicas, se lleva a efecto con rigurosidad y niveles satisfactorios de calidad.

Sin embargo, en la medida, que el marco en que se desarrolla la Universidad no es estable, cambia y evoluciona, hay que **actualizar el análisis del Entorno** o Macro entorno, así como las tendencias, mega tendencias y todos los factores generales del entorno que tienen un impacto en la Institución (Políticos, Económicos, Socioculturales, Ecológicos, Tecnológicos y Legales, que afectan en mayor o menor medida a la Universidad).

Por ejemplo, en la parte legal, la **Constitución de la República (2008)** vigente, tiene nuevas exigencias para la Educación Superior, en sus artículos 350, 351, 353 y 355:³⁴

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanitaria; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y cultura; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

1. **Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna** del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.

³⁴ Constitución de la República del Ecuador. 2008. Asamblea Constituyente.

2. **Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad** de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 355.- El estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable.

Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

Y en la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se establece nuevos requerimientos para las Universidades, como las siguientes:³⁵

Art. 27.- Rendición social de cuentas.- Las instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior, en el ejercicio de su autonomía responsable, **tienen la obligación anual de rendir cuentas a la sociedad, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos.** La rendición de cuentas también se lo realizará ante el Consejo de Educación Superior.

Art. 165.- Articulación con los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo. Constituye obligación de las instituciones del Sistema de Educación Superior, la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo en las áreas establecidas en la Constitución de la República, en la presente Ley y en sus reglamentos, así como también con los objetivos del régimen de desarrollo.

En las disposiciones generales de la LOES, se establece:

Quinta.- Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Cada institución **deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe**, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Con estas nuevas disposiciones la Universidad de Guayaquil, como todas las universidades del país, tienen la obligatoriedad de alinear sus Planes Estratégicos con el Plan Nacional de Ciencia Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales y con el Plan Nacional de Desarrollo, además de realizar la evaluación respectiva de los Planes Estratégicos y presentar los informes correspondientes. Lo anterior

³⁵ Ley Orgánica de Educación Superior. Asamblea Nacional, Octubre de 2010.

deja claramente establecido que, el Plan Estratégico de nuestra universidad, requiere ser readecuado y/o rediseñado para cumplir con ésta nueva normativa.

La definición de la **MISIÓN**, es deficiente, se queda en simples declaraciones de buenas intenciones, con invalidado valor para direccionar estratégicamente a la institución, debido a los cambios en la nueva Constitución de la República y también a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

Una misión efectiva es aquella que está orientada a las necesidades del medio, que es factible, motivadora y específica, guía a los integrantes de la Institución a trabajar independientemente y a la vez colectivamente hacia el logro de los objetivos de la organización, que identifica sus principales áreas de servicios y stakeholders.

Es necesario que la Universidad cuente con una Misión y Visión propia, que expliciten los propósitos básicos, los objetivos que se propone, que refuerce la identidad de la Institución y que genere los espacios a las autoridades para la toma de decisiones.

En lo que respecta al **análisis de su entorno específico**, es inadecuado, ya que no se ha estudiado rigurosamente la intensidad de la competencia en su sector, no se ha investigado la incorporación de nuevos competidores, las amenazas de sustitución de sus servicios, ni el poder negociador de sus proveedores y compradores. En éste análisis no se ha tomado en cuenta los individuos y grupos con los cuales la Universidad de Guayaquil actúa directamente, los servicios que presta y no se hace especial referencia a sus competidores tanto directos como indirectos.

En cuanto al **análisis de recursos y capacidades** es también deficiente en el proceso estratégico de la institución, no se ha realizado un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva de sus capacidades, tampoco se analiza satisfactoriamente el potencial de mantenimiento de ventaja competitiva de los recursos y capacidades, ni las posibilidades de apropiación de los beneficios que tales recursos y capacidades pueden generar a la institución

Por todo lo anterior, el Plan genera un diseño de la estrategia que resulta insatisfactorio para el presente. No se ha conseguido una alta coherencia o alineamiento entre la estrategia y su análisis externo e interno, ya que éstos condicionan la consecución de los objetivos propuestos. El diseño de la estrategia se basa en un conjunto de acciones que no necesariamente conducen a la generación de una ventaja competitiva sustentable. Más aún, en el Plan se conciben 41 acciones estratégicas, que no han tenido una verdadera trascendencia para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión institucional.

2.3.2.- La pertinencia

La **pertinencia**, se comprueba mediante el análisis de la calidad en la definición de los objetivos, es decir, la adecuación de los objetivos a las fortalezas y debilidades de la institución.

No se han definido **objetivos claros de largo plazo**, no se establece con claridad su posición competitiva, sus competencias distintivas, ni sus valores corporativos esenciales. La cantidad desmedida de objetivos propuestos está relacionada con un menor nivel de desempeño futuro de la Institución. Una cantidad muy grande de objetivos induce a la confusión.

La Universidad y su equipo de dirección, no ha logrado generar una misión institucional clara, junto a objetivos y propósitos estratégicos que den una adecuada orientación de largo plazo. Los objetivos no están en sintonía con la Misión. Además de la existencia de limitaciones en el financiamiento. No se ha establecido la asignación de recursos de acuerdo a los propósitos de la Universidad.

2.3.3.- La coherencia interna.

La coherencia interna, consiste en el análisis de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia, sus interrelaciones y si ambos se ajustan con los problemas.

El **diseño de la estrategia** es el determinante estructural de mayor significación para explicar el éxito en la implementación de la estrategia y por lo tanto del cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

En cuanto al *proceso de implementación de la estrategia*, del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, no se contempló un diseño que articulara los objetivos con los instrumentos de la estrategia, ni se alineó éstos, con la estructura organizativa, con la cultura, ni con los sistemas de información y control existente en la Universidad de Guayaquil.

En la Universidad de Guayaquil, el proceso de dirección estratégico, dista mucho de ser riguroso desde el punto de vista conceptual y práctico; además, éste proceso ha sido insatisfactorio en el diseño e implementación de la estrategia. El proceso de dirección estratégica no ha cumplido con los propósitos institucionales, no se ha conseguido un alineamiento estratégico con el medio externo y con los recursos y capacidades disponibles y, por ende, no se ha logrado obtener una ventaja competitiva sustentable para la Universidad.

No hay suficiencia en el análisis del sector competitivo, ni en el estudio y valoración de los recursos y capacidades, con lo cual es posible sostener que el proceso de dirección estratégica en la universidad, es ciertamente, de calidad deficiente, existen importantes incongruencias en sus procesos de dirección estratégica. La única dimensión del proceso estratégico que no es deficiente es el análisis del entorno general, que es satisfactorio, aunque este no es relevante para explicar la calidad del diseño de la estrategia, como lo son la misión, visión, el análisis del entorno competitivo y el análisis de recursos y capacidades que ofrece la base esencial para el diseño de la estrategia.

La Universidad hoy en día opera en un ambiente competitivo, tanto en la formación de capital humano, como en la creación de conocimiento avanzado; por lo que la búsqueda de la ventaja competitiva a través de los recursos y capacidades se constituye en un desafío fundamental.

El análisis interno tiene por objeto establecer los principales recursos y capacidades estratégicas con que cuenta la Universidad de Guayaquil, para desarrollar sus retos y enfrentar las amenazas mostradas en el análisis externo. Un instrumento que se utiliza considerablemente en el análisis interno es la cadena de valor. Este instrumento no se ha utilizado en el Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, para describir las actividades que generan valor dentro de la organización, así como para identificar fortalezas y debilidades propias a cada una de estas actividades.

2.3.4.- Viabilidad, implementación y seguimiento

La Universidad de Guayaquil ha mostrado una limitada capacidad de gestionar, liderar, comunicar y realizar el seguimiento al Plan Estratégico, por lo que éste no se ha transformado en una herramienta de impacto positivo para el desarrollo de la institución.

Viabilidad

No se estimaron las capacidades políticas y de liderazgo, para hacer viable el Plan Estratégico en la Universidad de Guayaquil. Tampoco se desarrollaron los documentos, y medios adecuados de comunicación de la implementación del Plan, para toda la comunidad universitaria.

Era importante: comunicar, consultar, guiar, desarrollar y retroalimentar, además, motivar la actitud positiva de apropiación de los miembros de la institución hacia el Plan.

No se formaron los equipos para la gestión de los proyectos (acciones estratégicas), con capacidad para gestionarlos.

Tampoco se gestionaron las formas de financiamiento tanto para la gestión del Plan, como para la consecución de las 41 Acciones Estratégicas establecidas.

No se percibe una comunidad cohesionada en torno a las propuestas del Plan, con una actitud proactiva para el logro del mismo.

Implementación

El Plan no contempla el análisis de los recursos requeridos para su implementación, ni la asignación de responsabilidades sobre las metas y objetivos, tampoco se consideró sistemas de seguimiento, de revisión y ajuste anual de sus estrategias, y de la capacidad de monitorear indicadores e información clave sobre los avances del Plan.

Seguimiento

No se ha realizado un seguimiento regular y periódico del Plan Estratégico, por parte de la Dirección de Planificación.

No se previó la capacidad de generar y administrar en forma eficiente y efectiva la información para el seguimiento del Plan: información oportuna y de calidad, avance de las acciones estratégicas, indicadores de desempeño, seguimiento del financiamiento, recursos, etc.

2.3.5.- Síntesis de la evaluación general del plan

2.3.5.1.- Bondad del diagnóstico, problemas detectados y sus causas

El plan estratégico posibilita organizar las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos en relación con su Visión y Misión, a la vez que facilita su seguimiento. Es ante todo una importante herramienta para la gestión en cuanto su elaboración implica un proceso en el que amplios sectores internos y de la sociedad reflexionan sobre su situación, plantean estrategias para su desarrollo y consolidan su compromiso con la institución.

- **Identificación clara de los problemas y sus causas.**

Como se puede determinar en la etapa 1 del Plan Estratégico, se realizó el diagnóstico institucional tanto del ambiente interno como externo, identificando claramente los problemas, **pero no se establecen cuáles son sus causas**. En este diagnóstico se obtiene una gran cantidad de resultados, de las fortalezas y debilidades (ambiente interno) y de las oportunidades y amenazas (ambiente externo), que influyen en el desenvolvimiento institucional.

El análisis del contexto socioeconómico se hizo en el año 2006, en la actualidad las condiciones han cambiado, la crisis mundial ha situado al país en otra situación y a la Universidad ante nuevos problemas y necesidades:

- Disminución de las dotaciones presupuestadas destinadas a esas crecientes necesidades.
- La difícil situación del personal docente que, en porcentajes muy elevados recibe escasas remuneraciones.
- La necesidad de abordar procesos de innovación curricular y de mejoramiento de los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- El vertiginoso avance del conocimiento y del acceso a la información.

Hay que actualizar el contexto y realizar un estudio de las necesidades del desarrollo de la sociedad ecuatoriana, para establecer el necesario vínculo de la universidad con la sociedad. Habrá que hacer una búsqueda bibliográfica, para obtener de fuentes secundarias la información necesaria, igualmente se procederá a establecer la población objetivo y a través de la realización de una encuesta y entrevista a los agentes clave, recopilar información primaria, para validar el diagnóstico o modificarlo.

- Análisis de las fuentes de información utilizadas para el diagnóstico; y criterios utilizados.

- Se explicita claramente los criterios utilizados (Análisis FODA, análisis de priorización) para la realización del diagnóstico, **pero no se explican y detallan las fuentes de información utilizadas.**

- Bondad de la definición de la población objetivo:

- No está claramente delimitada e identificada la población objetivo. Existe ambigüedad al delimitarla.

- Analizar la bondad de los criterios utilizados para la delimitación de la población objetivo. No están determinados los criterios

Actualmente (período 2010-2011), la Universidad de Guayaquil, tiene³⁶;

82.927 estudiantes

2.241 docentes,

1.138 empleados administrativos

793 empleados de servicios.

Además de todas las actividades y servicios que brinda a la sociedad (investigación, consultoría, capacitación, asesoría, etc).

- Asimismo, detectar la posible evolución de la población objetivo. La población objetivo ha cambiado con el tiempo, y sobre todo con la nueva Constitución Política (2008) que establece la gratuidad de la educación superior.

³⁶ Página web Universidad de Guayaquil. ug.edu.ec y Departamento de Planificación Universitaria.

2.3.5.2.- Bondad en la definición de los objetivos:

Objetivos claros, no ambiguos. Adecuadamente redactados y estructurados, o jerarquizados.

El plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil parte de una Visión, Misión, principios y valores institucionales declarados públicamente.

Sin embargo, algunos de sus objetivos no están claramente especificados, ni adecuadamente redactados y jerarquizados: Ej:

- Rentabilidad Social
- Rentabilidad Financiera con fines de desarrollo institucional
- Captación e incremento de recursos

- **Realistas.** Lo anterior muestra objetivos no realistas. Estos van a depender de la normativa legal existente (Nueva Constitución, 2008 y Ley de Educación Superior- 2010).

No realistas, por ejemplo: Ampliar cobertura nacional e **internacionalizar la oferta académica.**

- **Medibles, y evaluables.** Objetivos no medibles y Evaluables.

No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas, programas y proyectos, respecto de lo planificado, ya que no hay información para establecer si el plan estratégico de desarrollo institucional ha sido evaluado periódicamente, con procedimientos metodológicos adecuados. Los resultados de la evaluación no se han difundido, ni se tiene una memoria anual de seguimiento y evaluación del Plan.

2.4.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el presente apartado se evaluará la eficacia en la **Gestión** del Plan Estratégico de desarrollo integral 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil y constatar el grado avance de los Objetivos y Acciones Estratégicas. Se trata de una evaluación intermedia del proceso de gestión.

Esta investigación tiene por objeto evaluar un ámbito del Plan Estratégico, la GESTIÓN, por falta de medios económicos y por el corto tiempo que se tiene, no se evaluarán otros ámbitos del Plan, como el de Docencia, Investigación y Vinculación con la colectividad. Esta evaluación se realizará de manera interna en la Universidad de Guayaquil, contando con la participación de informantes clave de la comunidad universitaria. Como es la primera vez que se va a evaluar el Plan Estratégico, se hará un aporte para diseñar un “Modelo de Gestión y Seguimiento”, para que la institución con más recursos financieros y humanos, pueda realizar nuevas intervenciones de evaluación y con mayor periodicidad.

La participación de una mayor cantidad de actores involucrados en el proceso de evaluación se vio limitado por costo, tiempo y la falta de una cultura de evaluación en la universidad y de rendición de cuentas. Sin embargo, cabe destacar, que a través de la realización de entrevistas y encuestas en la mayor parte de las unidades académicas y departamentos de la administración central, se hizo consciencia de que es hora que en nuestra institución se establezca la evaluación como un proceso periódico y obligatorio para que los principales actores implicados y beneficiarios, se involucren en una evaluación participativa permanente, y generar desde ese proceso una “cultura de evaluación”.

La falta de un sistema de gestión, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, desde el momento en que se puso en marcha, ha dificultado la realización de una evaluación periódica del mismo, además por la escasa voluntad política para su ejecución y la falta de motivación e implicación de los actores involucrados. La evaluación y el seguimiento deben estar incorporados en todas las etapas de

la planeación estratégica, con ello se generará una cultura de evaluación, responsabilidad y rendición de cuentas en la comunidad universitaria.

La intención última de la evaluación de la gestión del Plan Estratégico, es modificar y/o mejorar los procedimientos de la gestión del Plan Estratégico, para que éste proceso sirva como aprendizaje y rendición de cuentas, al que por mandato constitucional y por la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, la Universidad está obligada, y por lo tanto pueda planificar y controlar su rumbo a largo plazo, esto le permitirá verificar si es correcto el proceso o corregir el rumbo si fuera necesario. Además se pretende, conseguir que la evaluación se convierta en una herramienta útil al igual que la planeación estratégica, para la consecución de un cambio administrativo, y mejorar así la gestión del Plan Estratégico, que permita a la universidad la optimización de recursos, mejorar la eficacia y eficiencia en la consecución de sus grandes objetivos.

Realizar un proceso de Evaluación del Plan Estratégico, y particularmente de la **GESTIÓN** en una universidad que tiene más de 80.000 estudiantes y una de las de mayor demanda a nivel nacional, resulta muy complejo.

La Universidad de Guayaquil tiene 143 años de vida institucional, la componen 17 Facultades, y 2 Institutos; oferta carreras académicas presenciales, además de modalidades de estudios no presenciales y a distancia. En éste tipo de instituciones tan grandes, gestionar, implementar y hacer el seguimiento de un Plan Estratégico resulta una tarea que requiere de mucho trabajo y además, el compromiso de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

¿POR QUÉ EVALUAR LA GESTIÓN?

Beneficios:

- Apoyar el proceso de planificación y formulación de políticas.
- Posibilitar la detección de áreas-procesos problemas
- Aumentar los niveles de transparencia.

Dificultades

- Existe ambigüedad en los objetivos que tienen que cumplir los órganos de gestión.
- Puede haber escasa precaución acerca de quiénes deben responder por los resultados.
- Pueden no establecerse las consecuencias del buen o mal desempeño.
- Escasa cultura de informar y evaluar la Gestión Administrativa.

En la “Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas”, se establece que: Las funciones sustantivas de la Universidad Ecuatoriana, previstas en la Constitución y en la Ley de Educación Superior, son: Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad, a las cuales se agrega la **Gestión Administrativa** que se constituye en apoyo de las anteriores

“La Gestión Administrativa, se ha definido como una función de apoyo en la Universidad Ecuatoriana y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva, el manejo económico-financiero y a la evaluación-acreditación institucionales, orientadas al eficiente funcionamiento de las universidades y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad. También comprende los servicios que presta la institución en beneficio de la comunidad universitaria”³⁷.

“En el proceso administrativo desempeña un papel relevante el liderazgo y la dirección efectiva, por cuanto son esenciales para la toma de decisiones a favor de los procesos de transformación de la universidad. Estos procesos requieren de participación de personal formado y de recursos materiales (físicos y equipamiento), de información y económicos.

La Gestión Administrativa está referida a la aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional en las diversas

³⁷ Guía de Auto Evaluación con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas”. CONEA – IESALC, 2003.

instancias y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas”³⁸

En el II Capítulo de la presente tesis, se evaluará éste ámbito de la **Gestión** del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, dada la relevancia de la misma, por constituirse en apoyo de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

La importancia de llevar a cabo la **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO** de la Universidad de Guayaquil, se fundamenta en el hecho de que debe considerarse como un proceso mediante el cual se valore y analice la conceptualización, el diseño y los sistemas de gestión, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, así como armonizar los intereses de todos los implicados. Para la evaluación se emplearán técnicas científicas, la recopilación sistemática de información sobre un grupo de variables y la participación de los diferentes actores/stakeholders implicados en el proceso de gestión del Plan Estratégico (informantes claves).

El objetivo es valorar la forma en que se gestiona y aplica el Plan Estratégico en sus diferentes niveles de planificación. Se trata de analizar la capacidad del Centro de Planificación en la gestión, aplicación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, y examinar la implicación y coordinación de los diferentes actores responsables de dicha tarea, determinar el rol de cada uno de ellos, la idoneidad de la organización y la suficiencia en la dotación de recursos.

Como antecedentes de evaluación, existe un “Informe de Autoevaluación Institucional 2005 – 2008” de la Universidad de Guayaquil en el que se establecen los siguientes resultados en la GESTIÓN ADMINISTRATIVA, en lo que se refiere al Plan Estratégico:

³⁸ Guía de Auto Evaluación con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas”. CONEA – IESALC, 2003

En el ámbito, **Misión, Visión y Plan Institucional**, el resultado es el siguiente: 42,61% Regular - C - **Debilidad**³⁹

En la **característica 1**.- “La Universidad tiene una Misión con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la Constitución, la Ley y la Misión de la Universidad Ecuatoriana, que se expresan en los procesos académicos, administrativos y de vinculación social”, el resultado es 42,31% - Regular – C- **Debilidad**.

En referencia al estándar: “Que la Institución tenga debidamente redactada su Misión, la que contendrá básicamente una referencia a sus objetivos fundamentales y a su filosofía organizacional, que la identifique y diferencie de otras instituciones similares. Esta Misión será coherente con la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior y la Misión de la Universidad Ecuatoriana”, el resultado es 42,31% - Regular – C – **Debilidad**.

“El contenido de éste estándar relacionado con la característica mantiene coherencia en su valoración, *se considera necesaria la revisión de su contenido*, para la definición, aprobación, difusión y reconocimiento por la comunidad universitaria y su entorno social, como también su inclusión en el Estatuto Orgánico, acción gerencia de la máxima Autoridad Institucional”⁴⁰

En la **característica 2**.- “La Universidad planifica, operativiza y evalúa el desarrollo institucional ajustándose a métodos modernos”, el resultado es 42,91% - Regular – C – **Debilidad**.

Estándares:

2.1. “Que la Universidad formule y ejecute con responsabilidad y compromiso su plan estratégico de desarrollo institucional, contando con amplia participación de la comunidad universitaria y de los actores sociales involucrados. El plan debe partir de una Visión, Misión y principios y valores institucionales y especificar los

³⁹ “Informe Autoevaluación Institucional 2005 – 2008”, Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General.

⁴⁰ “Informe Autoevaluación Institucional 2005 – 2008”, Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General.

objetivos y programas, manteniendo la debida coherencia con la Misión de la Universidad Ecuatoriana”, el resultado es 42,91% - Regular – C – **Debilidad**.

2.2. “Que los objetivos, metas, programas y proyectos tengan un grado de cumplimiento al menos el 80% anual, respecto de lo planificado”, el resultado es 56,25% - Buena- B- **Fortaleza**.

2.3. “Que el plan estratégico de desarrollo institucional sea evaluado periódicamente mediante procedimiento metodológicos adecuado; y, que los resultados sean difundidos interna y externamente”, el resultado es 33,33% - Regular – C – **Debilidad**.

“La escasa voluntad para ejecutar las políticas institucionales no ha permitido su cumplimiento a satisfacción como: la participación de los diferentes estamentos universitarios en la elaboración del PEDI, materialización de los objetivos, elaboración de guías de monitoreo y de evaluación de resultados, socialización de su contenido, limitándose, así la información a la comunidad universitaria y su entorno social; sin embargo, cabe mencionar como logro alcanzado, la aprobación de la Misión y Visión en la sesión del Órgano Colegiado Superior del día 4 de Julio de 2007 incluyendo definición, publicación, difusión y reconocimiento por la comunidad universitaria y su entorno social y en sesión del 3 de septiembre del 2007 se resolvió que su contenido se lo incluya en el Estatuto Orgánico; en estas mismas fechas se aprueba el PEDI, para que se difunda, generalice, evalúe y se materialice a través de la gestión responsable del Rector y Vicerrector Académico”⁴¹

CUADRO 10

MATRIZ DE DATOS PARA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS⁴²

MISIÓN, VISIÓN Y PLAN INSTITUCIONAL

PROBLEMA	CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES
Visión y Misión no reconocidas por la comunidad universitaria y su entorno social	Falta de políticas de consenso para el reconocimiento de la Misión y Visión.	Reconocer Visión y Misión por la comunidad universitaria y su entorno	Difundir la Visión y la Misión para su reconocimiento por la comunidad universitaria y su entorno social	Gestionar la comunicación sobre la difusión de la Visión y Misión.
PEDI formulado con insuficiente participación de los diferentes	Escaso conocimiento de los estamentos universitarios en	Formular el PEDI con la participación de los diferentes	Asegurar la participación de los diferentes estamentos	Monitorear la participación de los diferentes

⁴¹ “Informe Autoevaluación Institucional 2005 – 2008”, Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General. Pág. 14

⁴² Informe de Autoevaluación Institucional 2005 – 2008. Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General. Pág. 194

estamentos universitarios.	la participación del PEDI	estamentos universitarios	universitarios en la formulación del PEDI	estamentos universitarios en la formulación del PEDI.
Poca participación en el PEDI de los actores sociales con los cuales la Universidad tiene vinculación	Omisión de los actores sociales en la participación del PEDI	Asegurar la participación de los actores sociales en el PEDI	Controlar la participación de los actores sociales en el PEDI	Monitorear la participación de los actores sociales en el PEDI
Limitadas políticas de consenso para la aprobación del PEDI y su ejecución	Desatención para la aprobación del PEDI y su ejecución	Aprobar el PEDI por las instancias correspondientes y en ejecución	Verificar la aprobación del PEDI y su ejecución	Propagar la aprobación y ejecución del PEDI
Incumplimiento de objetivos de metas del PEDI	Falta de políticas para el cumplimiento de objetivos y metas del PEDI	Cumplir con la existencia de objetivos y metas del PEDI	Consolidar la existencia y cumplimiento de objetivos y metas del PEDI	Comprobar la existencia y cumplimiento de objetivos y metas del PEDI
Crear guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI	Desarrollar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de actividades del PEDI	Mejorar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación del PEDI	Consolidar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación del PEDI	Aplicar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI
Limitadas políticas de resultados del PEDI	Escasos resultados a disposición en el PEDI	Publicitar resultados del PEDI	Difundir resultados del PEDI	Evaluar resultados previstos en el PEDI
Incumplimiento de mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI	Falta de consenso de las políticas de difusión de los resultados del PEDI	Incrementar mecanismos de difusión de los resultados del PEDI	Propagar los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI	Valorar los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN⁴³

PROBLEMA	CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES
No existencia y aplicación de políticas de descentralización de la gestión académica y administrativa	Crear políticas de descentralización de la gestión académica y administrativa	Reforzar la existencia y aplicación de políticas de descentralización de la gestión académica y administrativa	Verificar la existencia y aplicación de políticas de descentralización de la gestión académica y administrativa	Evaluar la existencia y aplicación de políticas de descentralización de la gestión académica y administrativa
Reducido apoyo institucional adecuado para el desarrollo de la cultura de evaluación	Poca difusión sobre el desarrollo de la cultura de evaluación	Planificar la existencia de apoyo institucional para el desarrollo de la cultura de evaluación	Propagar la divulgación de los resultados de la Autoevaluación.	Evaluar los resultados de la Autoevaluación
No existencia de procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo	Diseñar procedimientos para la evaluación de desempeño del personal administrativo	Promover la existencia y aplicación de procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo	Impulsar políticas para la aplicación de procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo.	Aplicación de procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo.
Falta de un sistema de evaluación del desempeño de las autoridades y directivos institucionales	Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño de autoridades y directivos.	Planificar un sistema de evaluación del desempeño de las autoridades y directivos institucionales	Divulgar el sistema de evaluación del desempeño de las autoridades y directivos institucionales	Monitoreo de un sistema reglamentado para la evaluación del desempeño de las autoridades y directivos.
No existencia de un plan de capacitación continua de autoridades y directivos con su estado de ejecución y evaluación	Elaborar un plan de capacitación continua para autoridades y directivos	Secuenciar un plan de capacitación continua para autoridades y directivos con su estado de ejecución y evaluación.	Ejecutar el plan de capacitación continua para autoridades y directivos con su ejecución y evaluación.	Supervisar el plan de capacitación continua para autoridades y directivos
Escasa existencia y aplicación de políticas de	Diseñar políticas de capacitación, racionalización	Incrementar la existencia y aplicación de políticas de	Difundir la existencia y aplicación de políticas de	Valorar la existencia y aplicación de políticas de

⁴³ Informe de Autoevaluación Institucional 2005 – 2008. Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General. Pág. 196

capacitación, racionalización y optimización de los recursos humanos administrativos	y optimización de los recursos humanos administrativos.	capacitación, racionalización y optimización de los recursos humanos administrativos	capacitación, racionalización y optimización de los recursos humanos administrativos.	capacitación, racionalización y optimización de los recursos humanos administrativos.
Insuficientes objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa	Planear objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa.	Reforzar objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa	Divulgar objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa	Evaluar objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa.

PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS⁴⁴

PROBLEMA	CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES
Reducida relación entre los recursos financieros y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	Inadecuadas políticas de relación entre los mecanismos financieros y el PEDI	Afianzar la relación entre los recursos financieros y el PEDI.	Comprobar la relación entre los recursos financieros y el PEDI.	Monitorear la adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI
Limitada evidencia de que el presupuesto general de la Institución está a disposición de la comunidad universitaria	Asegurar que el presupuesto general esté a disposición de la comunidad universitaria.	Difundir el uso de la página web de la Institución para que el presupuesto general esté a disposición de la comunidad universitaria	Controlar la difusión de que el presupuesto general esté a disposición de la comunidad universitaria.	Verificar que la difusión del presupuesto general esté a disposición de la comunidad universitaria.
Insuficientes documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas hacia el desarrollo integral de la Universidad.	Reforzar los documentos oficiales con políticas financieras para el desarrollo integral de la Universidad	Comprobar la existencia de documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas hacia el desarrollo integral de la Universidad	Publicar la existencia de documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas hacia el desarrollo integral de la Universidad.	Supervisar la existencia de documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas al desarrollo integral de la Universidad.
Carencia de la existencia de procedimientos de rendición de cuentas del	Crear procedimientos de rendición de cuenta del manejo	Divulgar procedimientos de rendición de cuentas del manejo	Valorar los procedimientos de rendición de cuentas del manejo	Evaluar los procedimientos de rendición de cuentas del manejo

⁴⁴ Informe de Autoevaluación Institucional 2005 – 2008. Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General. Pág. 201.

manejo presupuestario ante las instancias institucionales internas y externas y la opinión pública.	presupuestario ante instancias internas, externas y la opinión pública	presupuestario ante las instancias institucionales internas, externas y opinión pública	presupuestario ante las instancias institucionales internas, externas y la opinión pública.	presupuestario ante las instancias institucionales internas, externas y la opinión pública.
Carencia de resultados de la consecución de metas de autogestión en los últimos tres años.	Agenciar evidencia sobre resultados de metas de autogestión en los últimos tres años.	Reforzar políticas sobre la evidencia de resultados de la consecución de metas de autogestión en los últimos tres años.	Constatar la evidencia de mecanismos sobre los resultados y metas de autogestión en los últimos tres años.	Monitorear la evidencia de mecanismos sobre resultados y metas de autogestión en los últimos tres años.

FUENTE: Informe de Autoevaluación Institucional 2005 – 2008. Universidad de Guayaquil, Vicerrectorado General.

La mayor debilidad que presenta la Universidad en el proceso de Autoevaluación y Acreditación es el que se refiere al Plan Institucional, a la administración, gestión y presupuesto. Como se puede sintetizar de la “Matriz de datos para la Elaboración del Plan de Mejoras”, entre los principales problemas en cuanto al Plan Estratégico Institucional, que existían en ese entonces, y que aún hoy siguen vigentes, se destacan los siguientes:

- Reducida relación entre los recursos financieros y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).
- Reducido apoyo institucional, adecuado para el desarrollo de la cultura de evaluación. Visión y Misión no reconocidas por la comunidad universitaria y su entorno social.
- PEDI formulado con insuficiente participación de los diferentes estamentos universitarios. Poca participación en el PEDI de los actores sociales con los cuales la Universidad tiene vinculación.
- Limitadas políticas de consenso para la aprobación del PEDI y su ejecución. Incumplimiento de objetivos y metas del PEDI.
- Inexistencia de guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI. Limitadas políticas de resultados del PEDI.

- Incumplimiento de los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI.

2.5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.5.1.- Interpretación de los resultados cualitativos de la entrevista.

La entrevista se la efectuó a los altos directivos de la Universidad de Guayaquil, Rector, Vicerrector general, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo, Director del Departamento de Planificación Universitaria, algunos Decanos (no se pudo entrevistar a todos) , Director del Centro de Transferencia y Desarrollo, Director de Investigación y Proyectos Académicos.

Las principales autoridades entrevistadas coinciden en afirmar que actualmente la Universidad, dispone de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), con objetivos y metas en correspondencia con la Misión y Visión institucional, pero para su elaboración se contó con apenas el 25% de participación de los actores sociales involucrados, es decir, la intervención de la comunidad universitaria, fue parcial.

Concuerdan también en afirmar que parcialmente se han previsto las estrategias para garantizar la implementación del Plan Estratégico. Es un proceso que recién se inicia y debe fortalecerse. Actualmente las herramientas que el gobierno exige utilizar a todo el sector público, son las del e-SIGEF (Sistema de Administración Financiera), SIPLAN (Sistema Integrado de Planificación), SIP (Sistema de Inversión Pública), SIGOB (Sistema de Información para la Gobernabilidad), en los actuales momentos, la universidad de Guayaquil está integrándose a estos sistemas, lo que permitirá mejorar la gestión y evaluación de su Plan Estratégico.

Para la implementación del Plan Estratégico, las autoridades recomiendan algunas estrategias:

- La creación de una **Oficina de Seguimiento del Plan**, que actualmente recae en el Departamento de Planificación Universitaria.
- Elaborar un formato de seguimiento, control y evaluación tanto de las acciones estratégicas, como de todo el plan.
- Reuniones periódicas con los directivos y el personal de Planificación Universitaria.
- Lograr que todos conozcan y manejen el Plan Estratégico a través de una mayor difusión y capacitación, y luego que se realice un proceso de formación en evaluación.

Como uno de los problemas que imposibilitó la correcta implementación del Plan, se señaló que el PEDI no se incorporó al presupuesto de la universidad, recientemente se está trabajando en ese aspecto en el presente año, ya que los Departamentos de Planificación Universitaria y Planificación Presupuestaria, están tratando de “desarrollar un presupuesto debidamente planificado”. Además, hay que tomar en cuenta que el concepto de la **“gratuidad”**, establecida en la Constitución de la república 2008, determina nuevas realidades que son necesarias tomar en cuenta a la hora de evaluar el cumplimiento de cualquiera de los 41 proyectos (Acciones Estratégicas).

En cuanto al nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del PEDI, éstas apenas han alcanzado un 25%. Y los Planes Operativos Anuales (POA), alcanzan un grado de cumplimiento del 50%, en promedio, en las unidades académicas. El departamento de Planificación Universitaria ha estado trabajando durante el último año, haciendo consciencia en todas las Facultades, para implementar acciones de mejoramiento, para alcanzar un mayor cumplimiento del POA.

Las autoridades entrevistadas coinciden en que el seguimiento y evaluación del PEDI, se realiza parcialmente, una de las razones, es que no hay respuestas de las unidades académicas (Facultades) en el seguimiento del Plan, por tanto los resultados sirven también parcialmente para reajustar la planificación y los procesos académicos administrativos que cumple la institución.

Otro de los graves problemas que se evidencian en la Universidad de Guayaquil, es que no se difunden los resultados de las evaluaciones periódicas del plan tanto en el contexto interno como externo de la institución. Actualmente la Secretaría Nacional de Planificación les exige a todas las Facultades ingresar el Plan Operativo anual (POA), Plan Plurianual de Inversiones (PPI) y Plan Anual de Contratación (PAC), al Sistema Integrado de Planificación (SIPLAN), y al Sistema de Inversión Pública (SIP). A partir del año 2010, se están haciendo verdaderos esfuerzos por ajustar el sistema de Planificación Universitario al Sistema de Planificación del Estado, por exigencia de la Constitución y de la Ley Orgánica de Educación Superior, a fin de lograr que la universidad se comprometa en todos los procesos del desarrollo del país.

Acorde con esto, el PEDI y el Plan Estratégico de cada una de las Facultades debe entrar en un proceso de **rediseño**, a fin de cumplir con lo que determina la Ley y motivar sus actividades en base a la vinculación con la colectividad.

No existe un cronograma para la realización de actividades y tareas involucradas en el proceso de Gestión del PEDI. No se tienen resultados en el avance de la gestión, porque no hay colaboración de los delegados de cada Facultad, en este proceso, lo que a su vez, no permite que se refleje un desarrollo del Plan hacia otros niveles jerárquicos inferiores (centros, departamentos, facultades, servicios, es decir, desde el nivel jerárquico más alto, hasta el nivel más bajo). Se recomienda la formulación de estrategias para diferentes niveles en la organización, que profundicen las relaciones horizontales y verticales de la Planificación, contemplando cómo va a transcurrir el proceso de Planificación por las diferentes unidades y subunidades de la Universidad. Determinando si planificación se hará mediante un proceso de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, para ello es recomendable incorporar un cuadro de mando institucional, para que la planificación alcance máxima eficacia y eficiencia.

La estructura organizacional no permite la interacción dinámica entre las instancias de la administración central y las unidades operativas (facultades, áreas, departamentos, unidades), éstas no se encuentran interconectadas e integradas entre sí. Se recomienda readecuarla.

Una de las funciones de suma importancia en la Planificación Estratégica es la GESTIÓN; en la universidad de Guayaquil **no existe un “Sistema de Gestión”**, que dé cuenta de la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. Y aunque el Plan contemplaba el SISTEMA SAEVA, no se lo implementó en las unidades académicas, que lo alimentarían a través de los proyectos (acciones estratégicas) que desarrollen cada una de ellas. Se recomendó la implementación de un Sistema de Gestión.

Se reconoció que no existen los mecanismos de comunicación y sistemas de información en las distintas instancias, Facultades, administración central, áreas, departamentos, etc., para la coordinación de las distintas acciones para la gestión, seguimiento y evaluación del Plan. Igualmente se recomienda que se implementen estos mecanismos de comunicación, sistema de información y redes informáticas, que faciliten la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo a la consecución del PEDI.

No se cuenta con el equipamiento informático y acceso a redes de información con tecnología actualizada, que permitan que todas las unidades académicas, áreas, departamentos y la administración, estén interconectados, y la recomendación es que debería implementarse.

No existe el apoyo institucional adecuado para el desarrollo de una cultura de la evaluación. Pero a su vez se reconoce que es importante que exista la predisposición al cambio por parte la comunidad universitaria y de las autoridades, así como un mayor involucramiento por parte de las partes interesadas en sacar adelante el Plan Estratégico y desarrollar una verdadera “cultura de la evaluación”.

2.5.2.- Interpretación de los resultados cuantitativos de la encuesta.

La encuesta es una herramienta de tipo cuantitativo, tiene la ventaja de permitir cuantificar las respuestas que se recoge y analizarlas con mayor facilidad. Esta

ha posibilitado una eficaz recogida de datos para realizar una evaluación general y en particular de la GESTIÓN del Plan Estratégico de la Universidad. Este es un proceso que llevó mucho tiempo, ya que no se disponía de recursos económicos, para la contratación de personal, y efectuarla en menor tiempo y porque además, en la universidad no existe una cultura de dar información, de seguimiento y evaluación de las actividades que en ella se desarrollan, así como el desconocimiento de la existencia del Plan, la falta de difusión del Plan Estratégico, su gestión y evaluación; los departamentos y unidades académicas, no llevan un informe, memoria o protocolo de seguimiento de la Planeación Estratégica, y si los hay, tienen poca difusión. Estos fueron algunos de los factores que obstaculizaron una recogida de información en menor tiempo.

Sin embargo, éste proceso me ha servido para conocer en profundidad la realidad de ésta institución que tiene una reconocida trayectoria, y realizar un aporte, para que se cumpla con los mandatos de la constitución y la nueva Ley de Educación Superior: rendición social de cuentas, articulación con los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo, realizar la evaluación de los Planes Estratégicos y elaborar el correspondiente informe. Y puedo afirmar después de realizar este proceso de recogida de información, que las cosas en la universidad no van a cambiar si no se supera la cultura de silencio, de no comunicar, de no informar, de no rendir cuentas. Sigue sin existir un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico, que consolide la información, así como, la urgencia de clarificar las competencias y atribuciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo, y establecer las responsabilidades respectivas en todas las Facultades y Departamentos que tienen relación con la gestión del Plan Estratégico.

Las encuestas se realizaron a 90 personas, que forman parte de la lista de informantes claves. Se encuestó a Decanos y/o Subdecanos, que no se pudieron entrevistar, Coordinadores, Directores de los principales departamentos de la Administración Central, dirigentes gremiales, dirigentes estudiantiles, docentes, estudiantes y egresados.

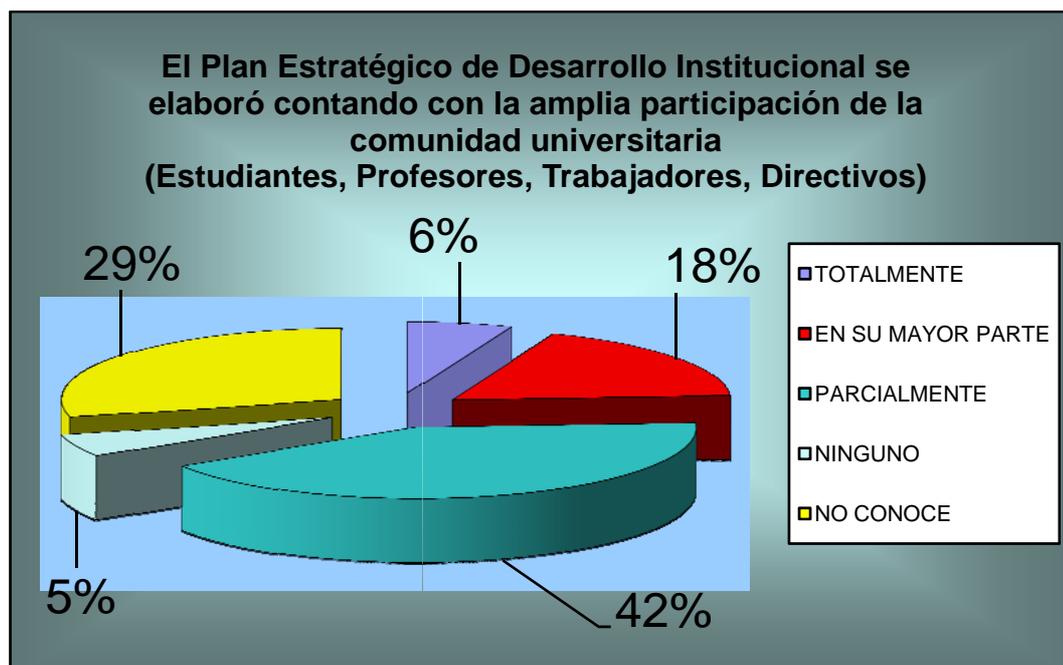
La encuesta se la efectuó para contrastar los datos cualitativos arrojados en la entrevista, o validar lo que se ha venido insistiendo, en la “universidad no se aplicó ningún sistema de gestión” que posibilitara la puesta en marcha del Plan, y no hubo la suficiente difusión del mismo a toda la comunidad universitaria: Directivos, profesores, estudiantes, trabajadores, empleados y en general a todos los actores sociales vinculados con la Universidad. Por ello en el análisis de los resultados, destacaremos el porcentaje de las respuestas de NO CONOCE, porque avala nuestra opinión y la de una gran mayoría de actores: “la poca difusión que tuvo el Plan Estratégico”

En la primera parte de la encuesta se realizaron 14 preguntas que darían cuenta del Plan Estratégico en general. Se procederá al examen de los resultados por cada pregunta.

1.- ¿El Plan Estratégico de Desarrollo institucional se elaboró contando con la amplia participación de la comunidad universitaria?.

R= El 42% responde que la participación de la comunidad universitaria en la elaboración del Plan fue parcial, resultado que es igual en la entrevista. Y el 29% indica no conoce.

FIGURA 4

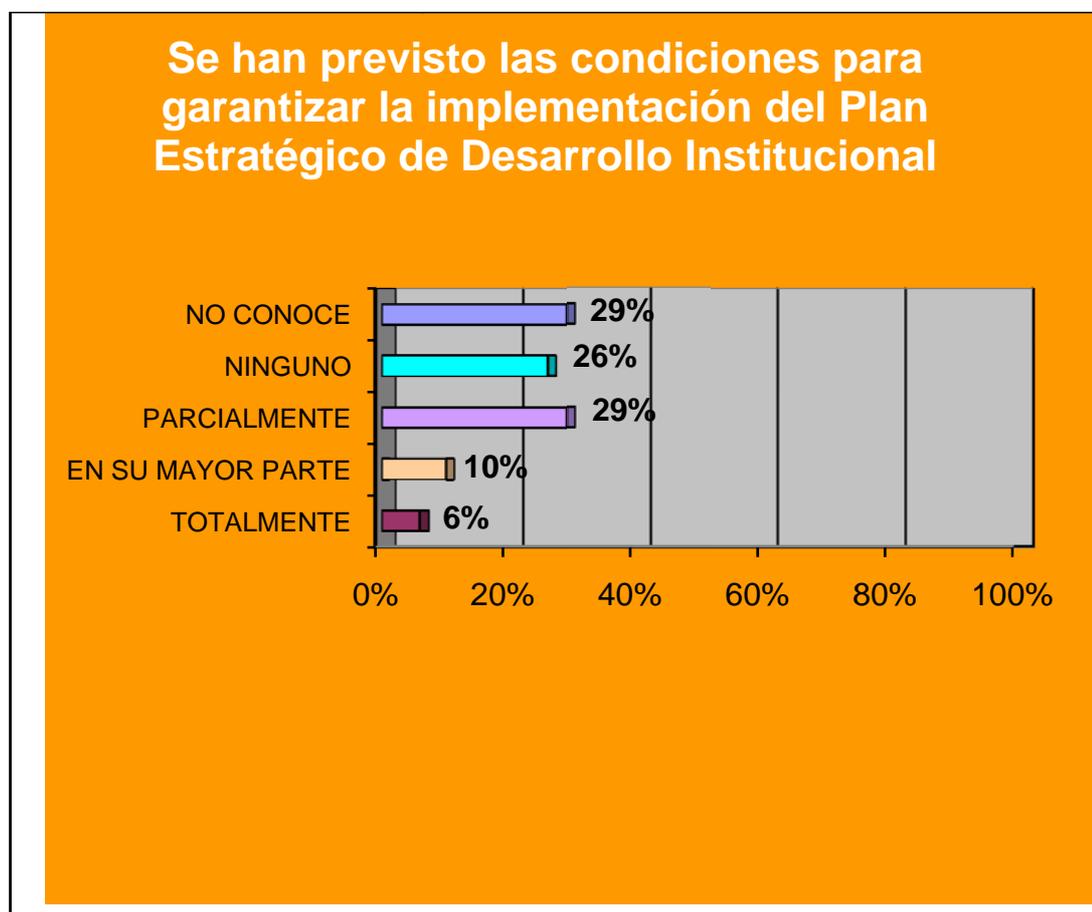


ELABORACIÓN: Autora.

2.- ¿Se han previsto las condiciones para garantizar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)?

R= El 29% de los encuestados responde que parcialmente se previeron las condiciones para garantizar la implementación del Plan, 26% respondieron que no se han previsto, y el 29% no conoce. Este resultado coincide con el de la entrevista, ya que parcialmente se han previsto las estrategias para garantizar la implementación del Plan Estratégico, y que prácticamente es un proceso que recién se inicia.

FIGURA 5

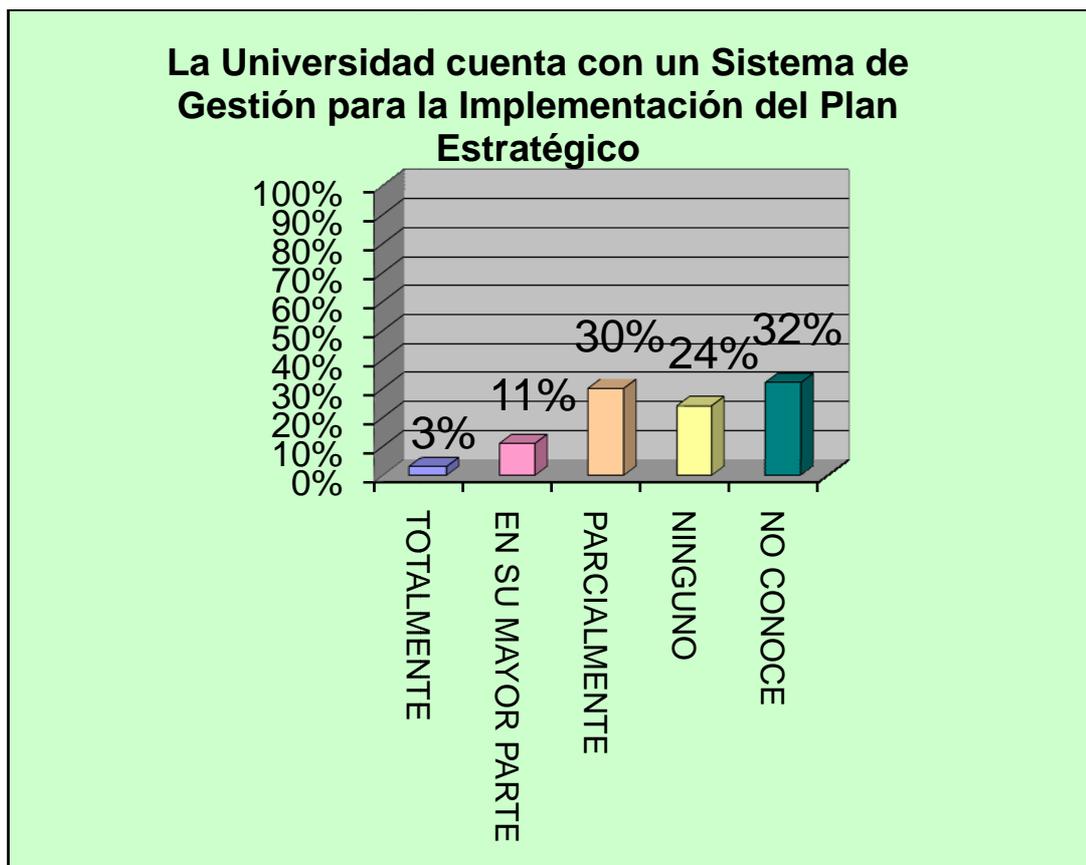


ELABORACIÓN: Autora

3.- ¿La Universidad cuenta con un Sistema de Gestión para la implementación del Plan Estratégico?

R= El 30% de las personas encuestadas respondió que parcialmente la Universidad cuenta con un Sistema de Gestión y el 24% respondió que ninguno, y el 32% no conoce, es decir, que aunque la universidad tenga un sistema de Gestión, este no se aplica, o se lo aplica parcialmente. Lo que se corrobora con la entrevista, en que se acepta que a pesar de que el Plan contemplaba un "Sistema denominado SAEVA", no se lo implementó en todas las unidades académicas y parcialmente se instaló en el Departamento de Planificación Universitaria y en el Centro de Cómputo.

FIGURA 6

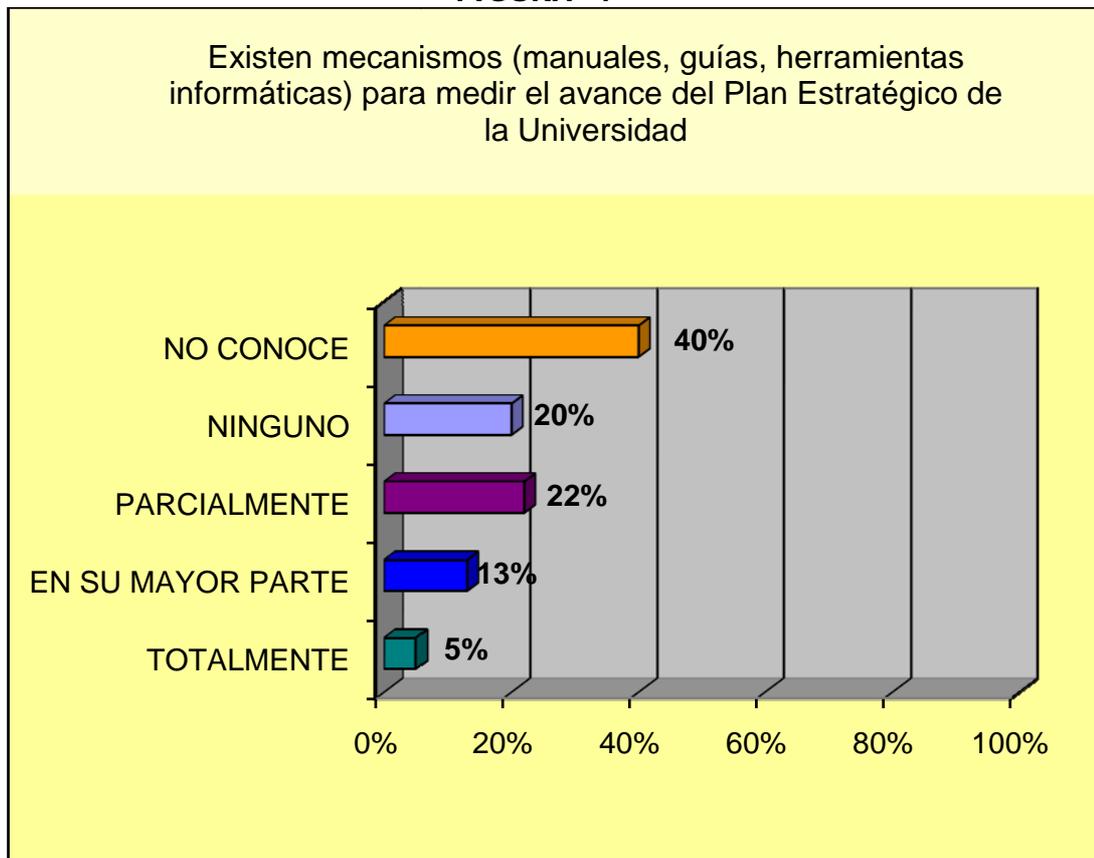


ELABORACIÓN: Autora

4.- Existen mecanismos (manuales, guías, herramientas informáticas) para medir el avance del Plan Estratégico de la Universidad?

R= El 40% de las personas encuestadas respondió no conocer si existen mecanismos para medir el avance del Plan Estratégico, 20% ninguno, es decir, que no existen y el 22% respondió que existen parcialmente.

FIGURA 7

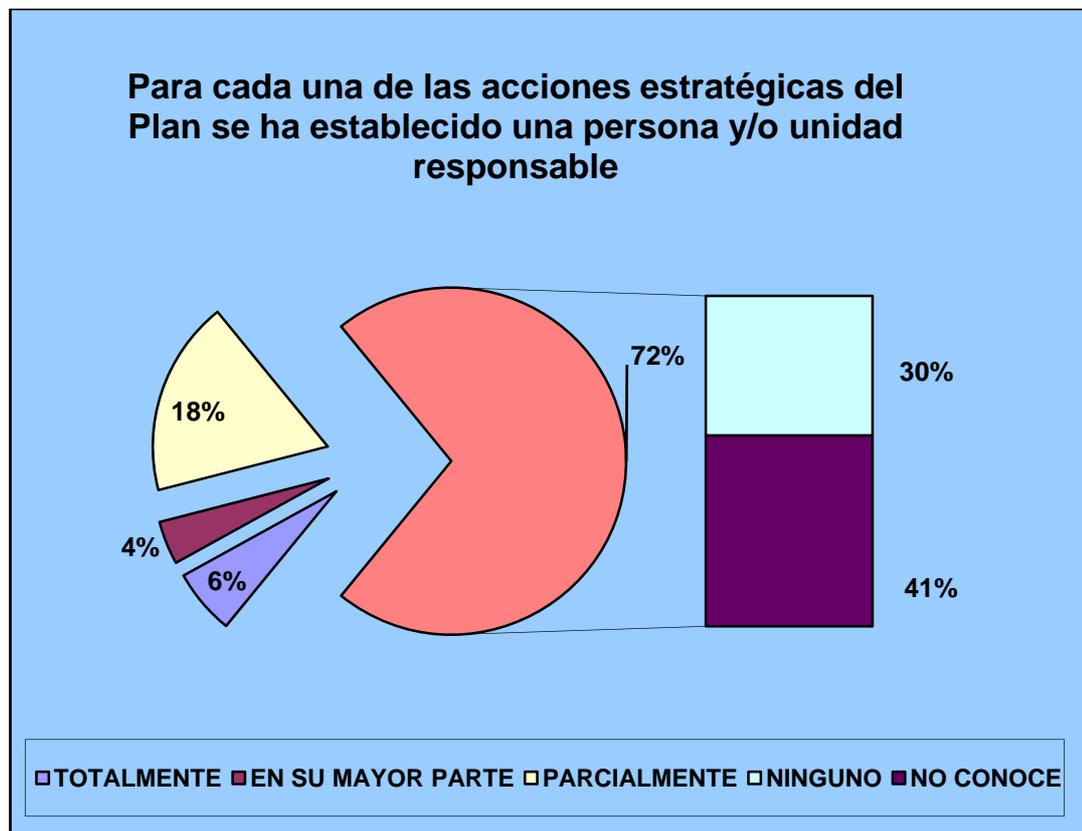


ELABORACIÓN: Autora

5- ¿Para cada una de las acciones estratégicas del Plan se ha establecido una persona y/o unidad responsable?

R= el 30% de las personas encuestadas respondió que no se estableció un responsable para cada una de las acciones estratégicas, si sumamos el 41% de las personas que no conocen, esto dejar ver con claridad que un problema grave en la implementación del Plan es no haber establecido responsabilidades para su ejecución. El 18% respondió que parcialmente existen responsables para las acciones estratégicas.

FIGURA 8

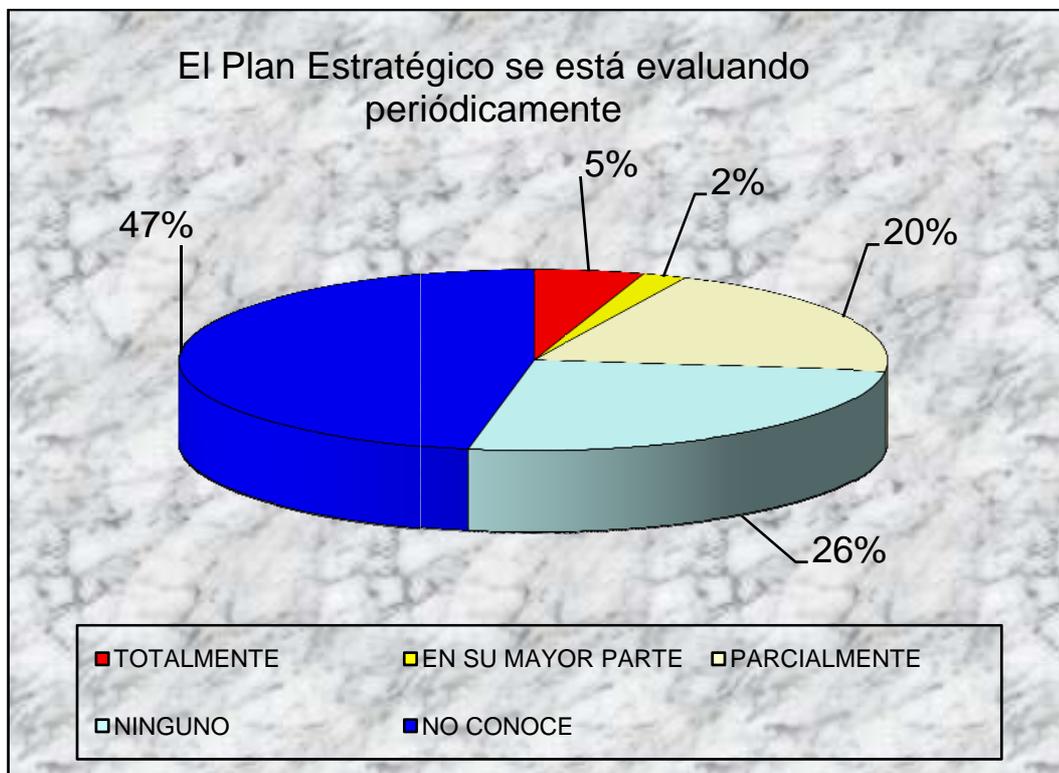


ELABORACIÓN: Autora

6.- ¿El Plan Estratégico, se está evaluando periódicamente?

R= Llama la atención que el 47% de las personas encuestadas, respondió que no conoce que el Plan Estratégico se evalúe periódicamente, un 26% indica que no se evalúa, y el 20% que se evalúa parcialmente. En la entrevista, las autoridades reconocen que el Plan se lo evalúa parcialmente. Lo que lleva a recomendar a las autoridades, difundir las evaluaciones que se realicen del Plan y de todas las actividades en general que realiza la Universidad.

FIGURA 9

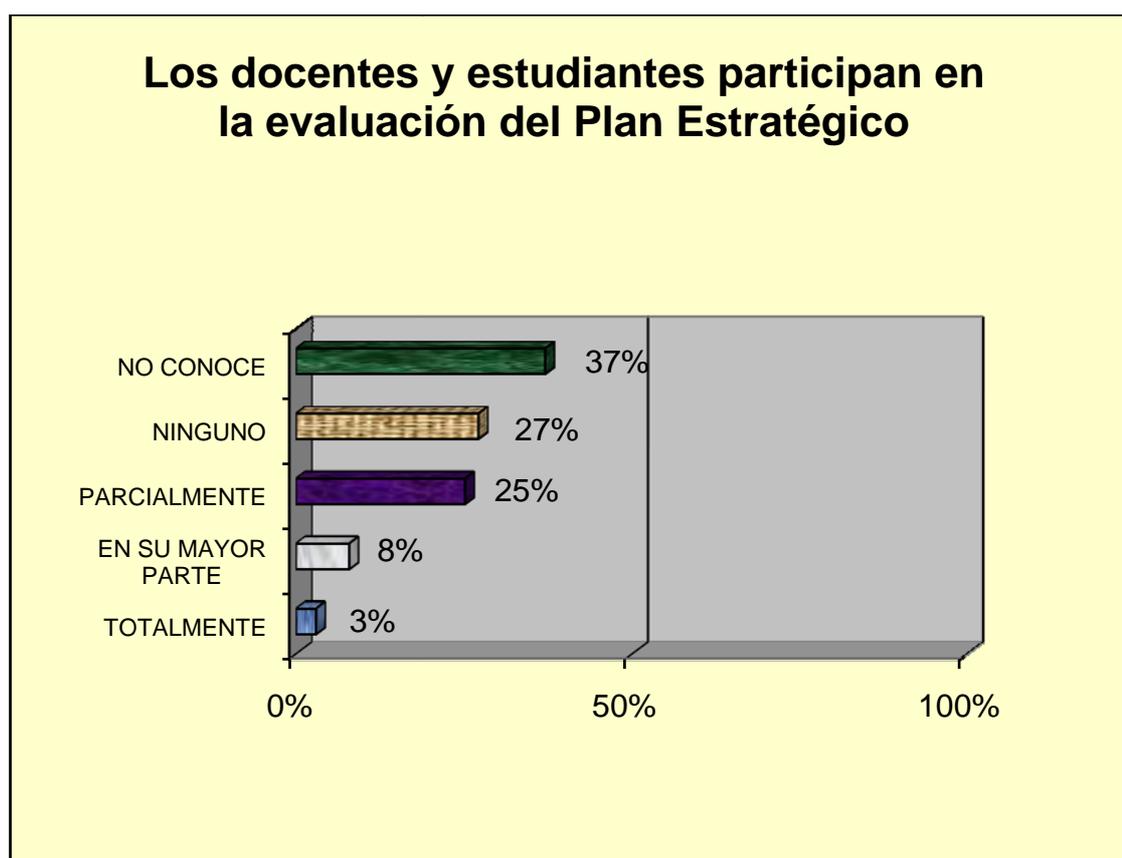


ELABORACIÓN: Autora

7.¿Los docentes y estudiantes participan en la evaluación del Plan Estratégico?

R= Las respuestas en esta pregunta son contundentes, 37% dijo no conocer si los profesores y estudiantes participan en la evaluación del Plan, un 27% respondió que no participan, y un 25% contestó que participan parcialmente. Lo que deja ver con claridad, lo importante que profesores y estudiantes participen en la evaluación del Plan, y que a través de la difusión, se genere una evaluación más participativa, y se haga consciencia en la comunidad universitaria que **“evaluar es mejorar”**.

FIGURA 10



ELABORACIÓN: Autora

8.- ¿Se difunden los resultados de la evaluación del Plan Estratégico a nivel interno y externo de la Universidad?

R= Esta respuesta es también categórica, 37% de los encuestados respondió que no se difunden los resultados de la evaluación y un 35% dijo no conocer al respecto, lo que agrava la situación. 17% respondió que los resultados de la evaluación se difunden parcialmente. Nuevamente esto deja ver con claridad, lo importante que sería difundir los resultados de la evaluación en la comunidad universitaria.

FIGURA 11

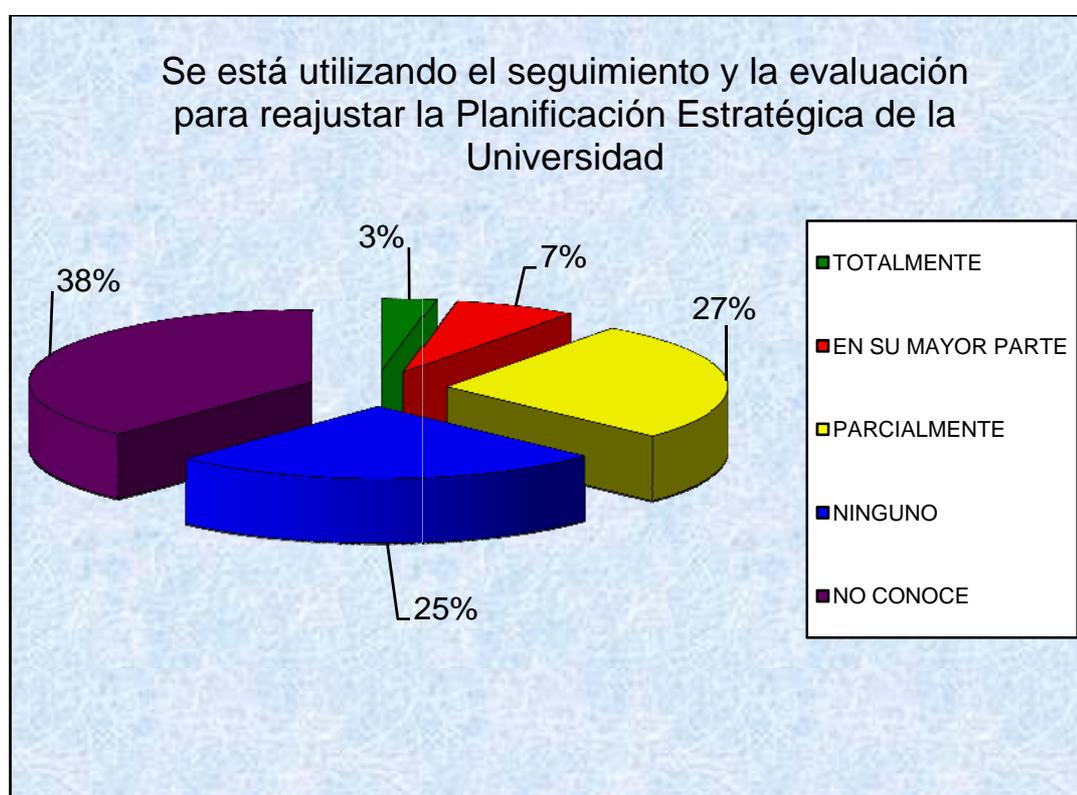


ELABORACIÓN: Autora

9.- ¿Se está utilizando el seguimiento y la evaluación para reajustar la Planificación estratégica de la Universidad?

R= 38% de las personas respondió que no conoce si se utiliza el seguimiento y la evaluación para reajustar la Planificación Estratégica en la Universidad, lo que se agrava cuando el 25% responde que no se utiliza, y el 27% que se lo utiliza parcialmente.

FIGURA 12

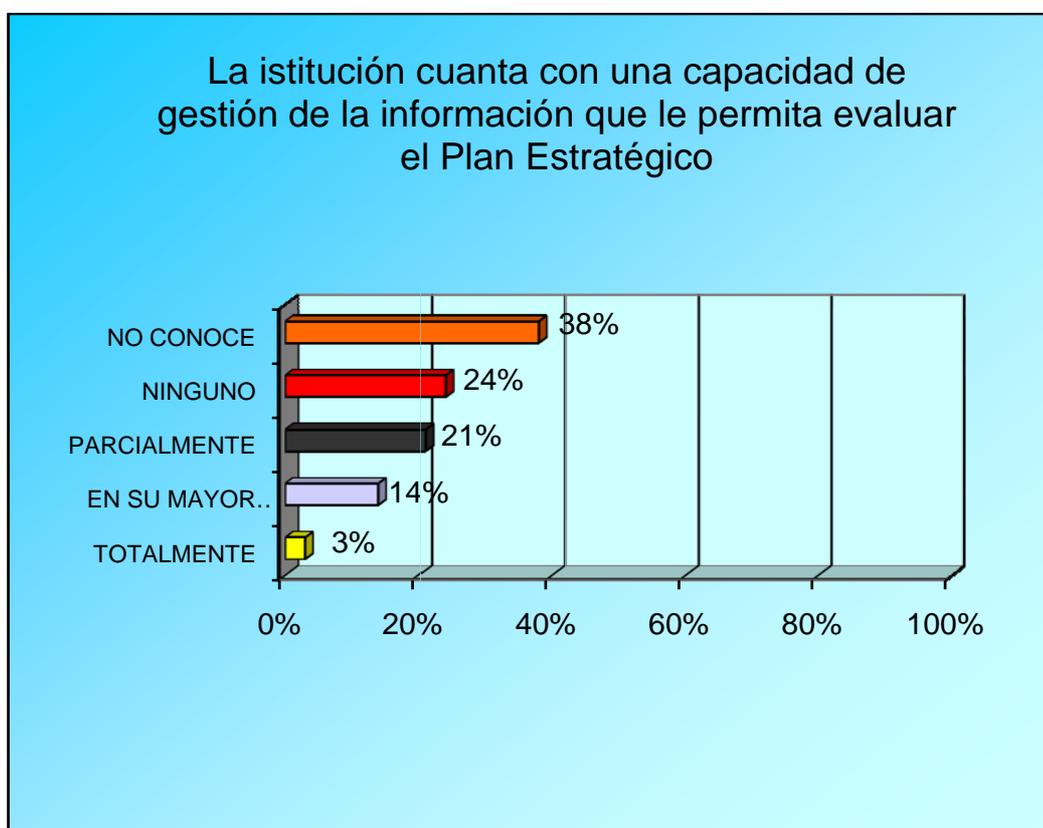


ELABORACIÓN: Autora

10.- ¿La Institución cuenta con una capacidad de gestión de la información que le permita evaluar el Plan Estratégico?

R= 38% de los encuestados respondió que no conoce que la institución tenga capacidad de gestión de la información, mientras que el 24% respondió que la Institución no cuenta con capacidad para gestionar la información que permita evaluar el Plan Estratégico. El 21% de las personas respondió que parcialmente.

FIGURA 13

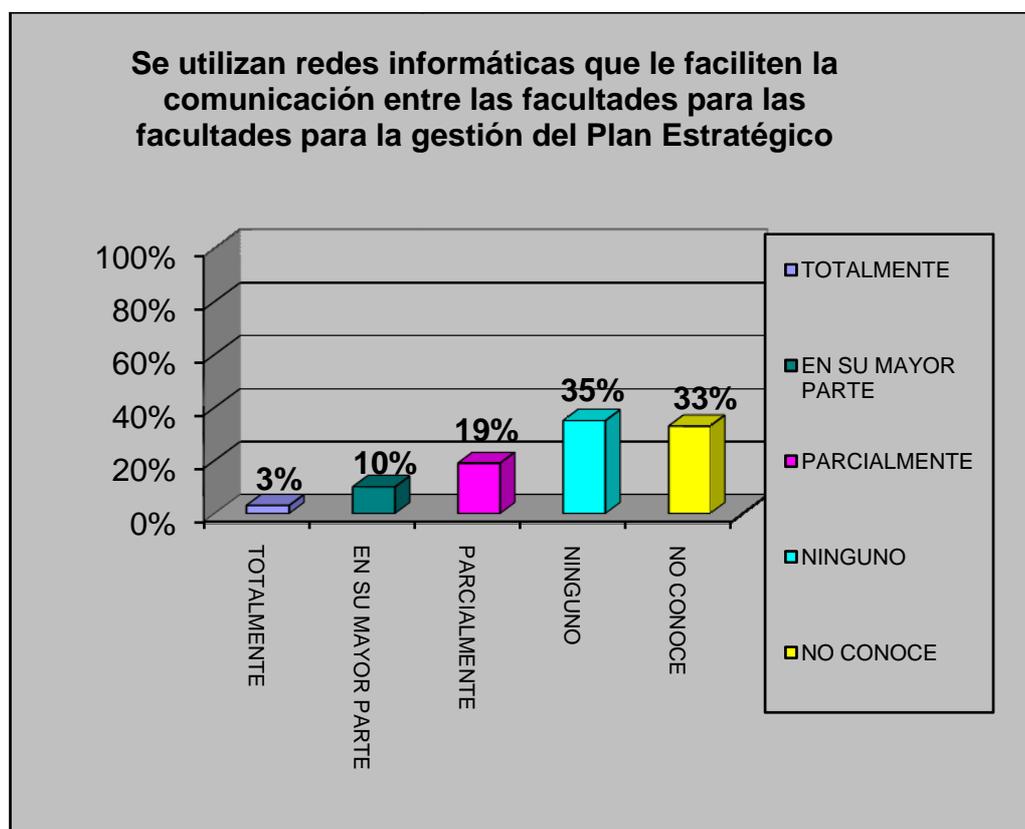


ELABORACIÓN: Autora

11.- ¿Se utilizan redes informáticas que faciliten la comunicación entre las Facultades para la gestión del Plan Estratégico?

R= 35 % de las personas respondió que no se utilizan redes informáticas para que las Facultades tengan facilidad en la comunicación para la gestión del Plan Estratégico, 33% respondió que no conoce, y 19% que parcialmente.

FIGURA 14



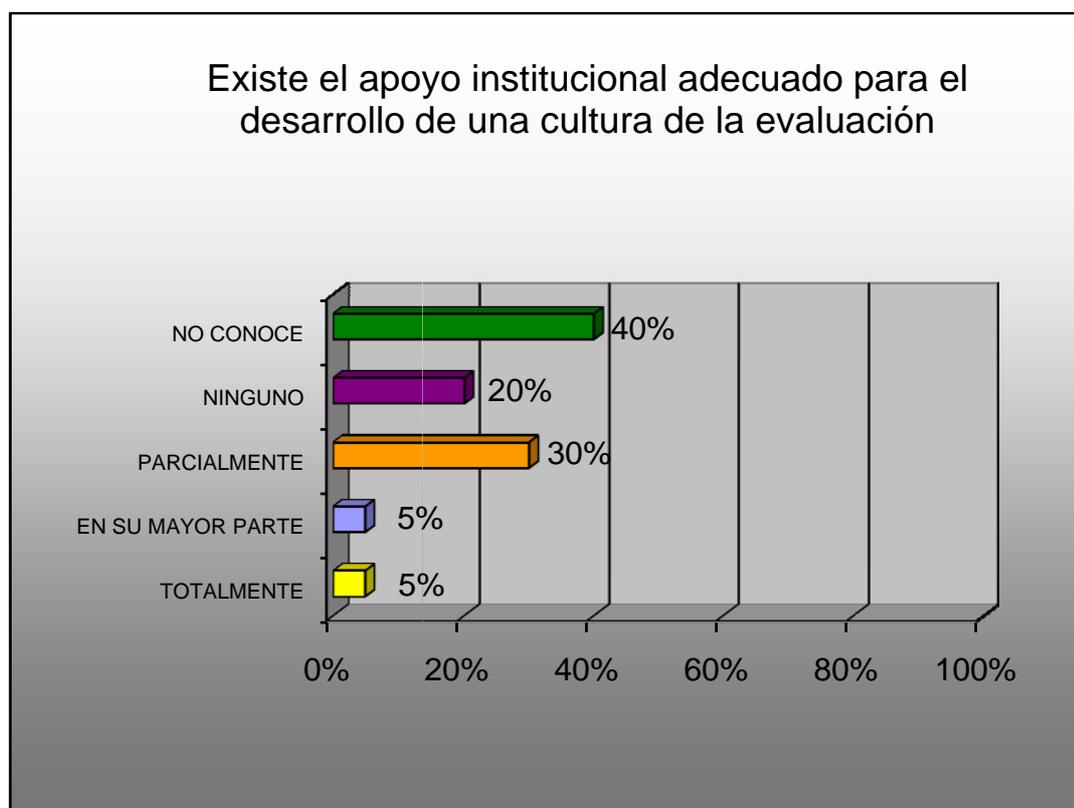
ELABORACIÓN: Autora

12.- ¿Existe el apoyo institucional adecuado para el desarrollo de una cultura de la evaluación?

R= El 30% de las personas contestó que parcialmente existe el apoyo institucional para generar una cultura de la evaluación, mientras que el 40% de las personas respondió que no conoce que exista el apoyo institucional, y el 20% dijo que no existe apoyo institucional.

Cabe destacar aquí, que es importante que toda la comunidad esté dispuesta al cambio, como lo señalaron las autoridades, porque una cultura de evaluación no solo la generan las autoridades, sino todos los integrantes de la universidad, así como un mayor involucramiento de las partes interesadas en sacar adelante el Plan Estratégico y desarrollar una verdadera "cultura de la evaluación".

FIGURA 15

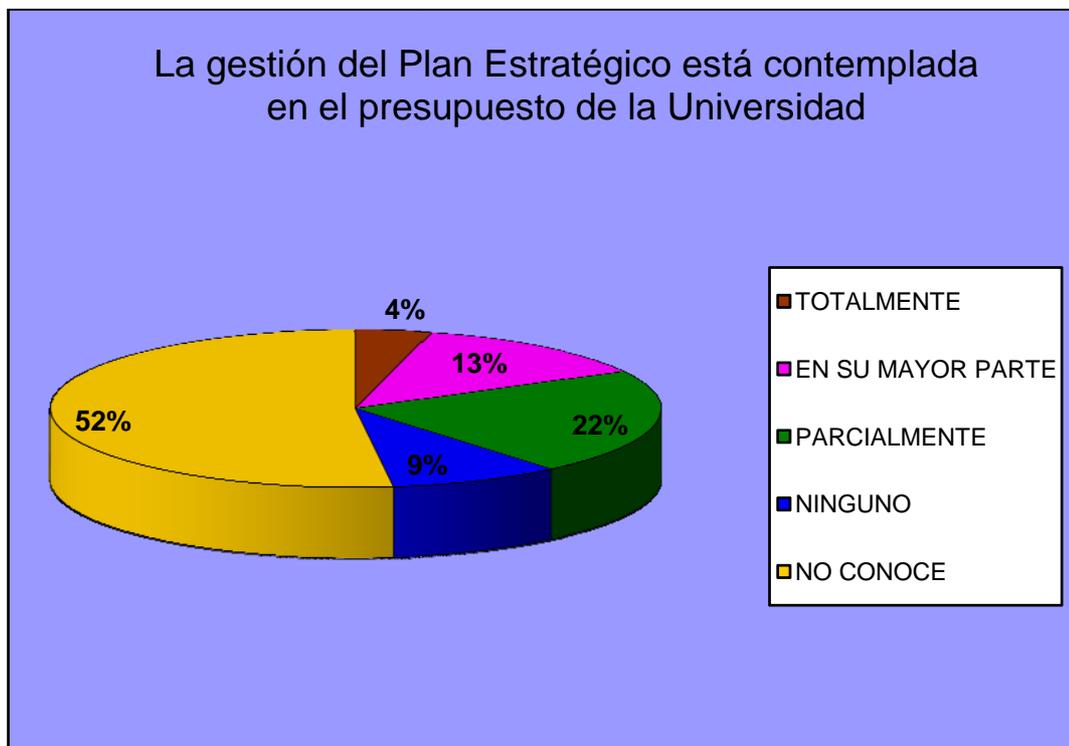


ELABORACIÓN: Autora

13.- ¿La gestión del Plan Estratégico está contemplada en el presupuesto de la Universidad?

R=52% de las personas respondió no conocer si la gestión del Plan Estratégico está contemplada en el presupuesto de la Universidad, lo que claramente deja ver, que el presupuesto no es dado a conocer a toda la comunidad universitaria. Debería difundírsele, para una rendición de cuentas y transparencia de toda la actividad que realiza la Universidad. El 22% respondió que parcialmente la gestión del Plan está contemplada en el presupuesto.

FIGURA 16

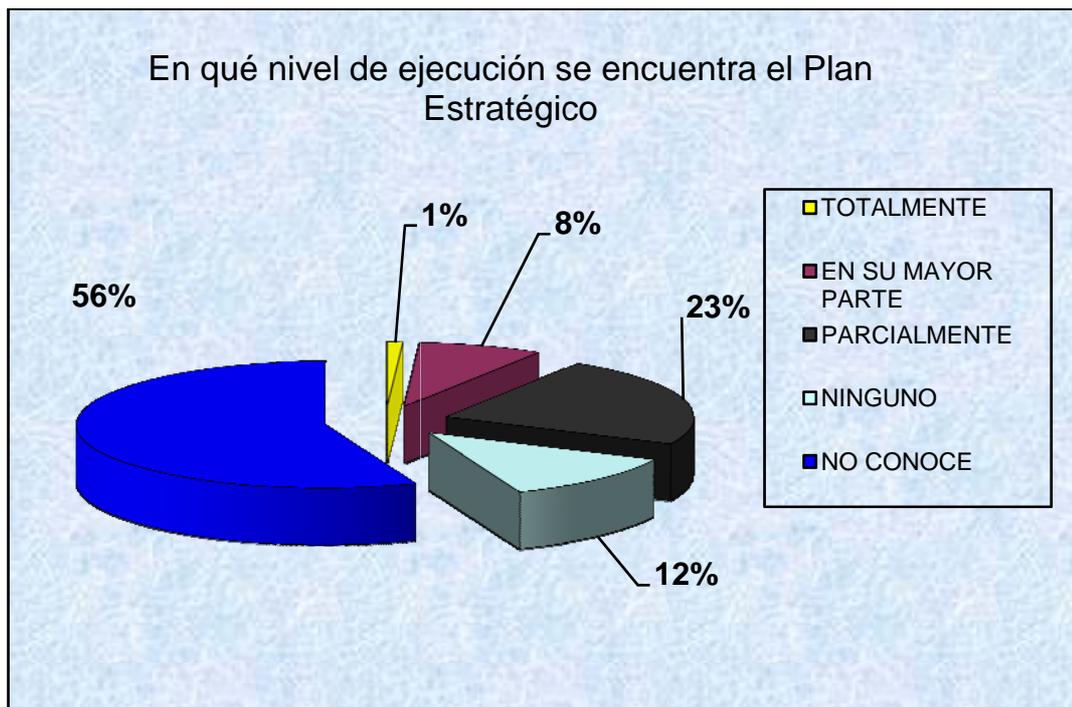


ELABORACIÓN: Autora

14.- ¿En qué nivel de ejecución se encuentra el Plan Estratégico?

R= el 56% de los encuestados respondió que no conoce en qué nivel de ejecución se encuentra el Plan Estratégico, el 23 % que el Plan tiene una ejecución parcial, y el 12% que no se ha ejecutado. Tres años han transcurrido desde que se aprobara el Plan por parte del Consejo Universitario, órgano colegiado superior, pero recién se están implementando algunas acciones para su ejecución. Esta es una de las razones por las que no se ha podido evaluar qué se gestionó del Plan, pero además porque no existen informes, memorias y/o protocolos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, durante estos tres años; y si los hubiera no se los ha difundido.

FIGURA 17



ELABORACIÓN: Autora

Después de revisadas cada una de las preguntas, podemos arribar a una gran conclusión, tal como lo señalaron las autoridades entrevistadas: el Plan Estratégico no fue difundido correctamente, es de suma importancia lograr una mayor difusión del Plan Estratégico, para que todas la comunidad universitaria lo conozca, y la vez capacitarlos en el manejo del mismo, para que así todos estén dispuestos a colaborar en su gestión y evaluación.

SITUACIÓN POR ACCIONES ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

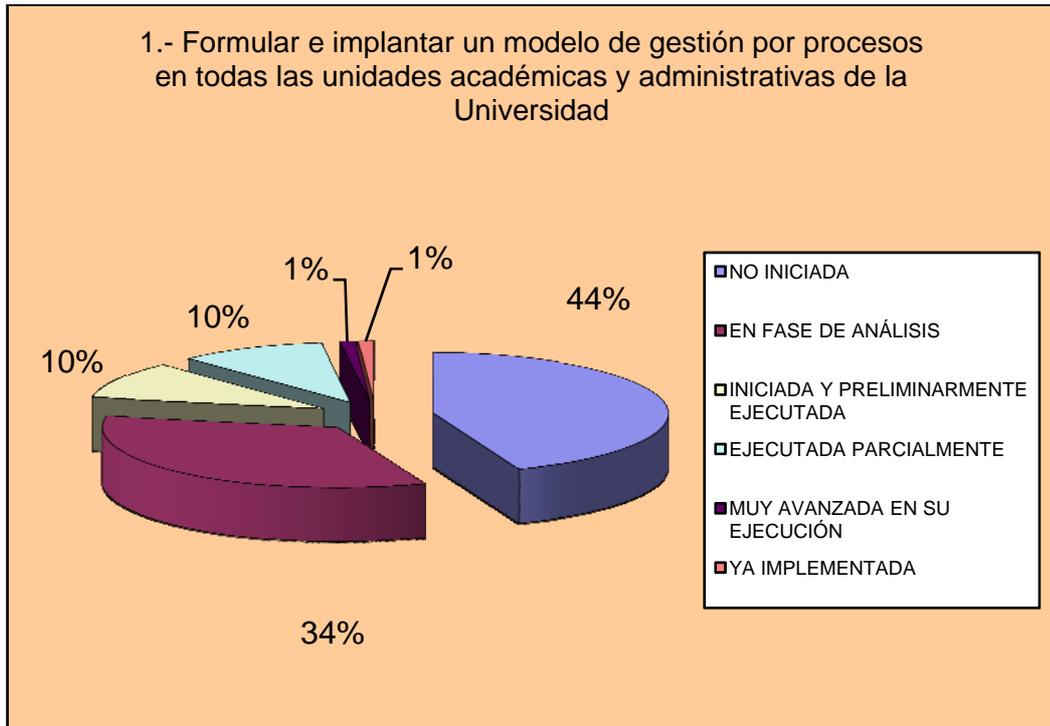
En la segunda parte de la encuesta se preguntó sobre el grado de avance e implementación de las Acciones Estratégicas que tienen que ver con la GESTIÓN del Plan Estratégico.

De las 41 Acciones Estratégicas del Plan, 10 tienen que ver con el ámbito de la GESTIÓN, como ya hemos explicado, para ésta evaluación, sólo se tomó en consideración dicho ámbito, no se tomaron en cuenta los ámbitos de: Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad.

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas y entrevistas del avance en implementación de las ACCIONES ESTRATÉGICAS, que tienen que ver con la GESTIÓN del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Se ha medido el grado de avance de cada una de ellas, de acuerdo a las evidencias documentadas y recopiladas en las encuestas y entrevistas realizadas a la comunidad universitaria, teniendo en cuenta la siguiente escala:

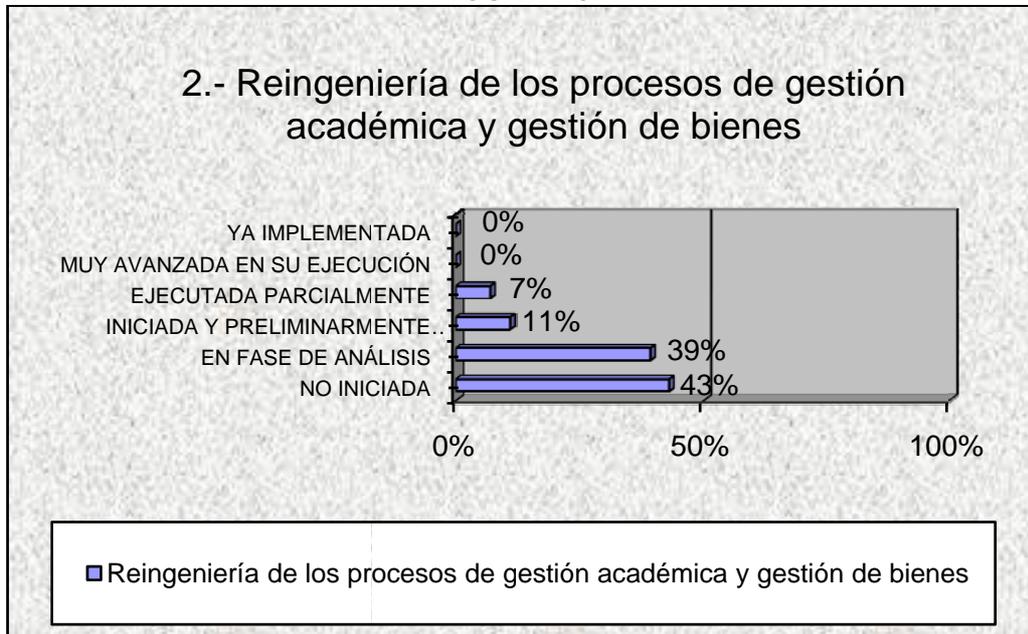
- 0 No iniciada.
- 1 En fase de análisis.
- 2 Iniciado y preliminarmente ejecutada.
- 3 Ejecutada parcialmente.
- 4 Muy avanzada en su ejecución.
- 5 Ya implantada.

FIGURA 19



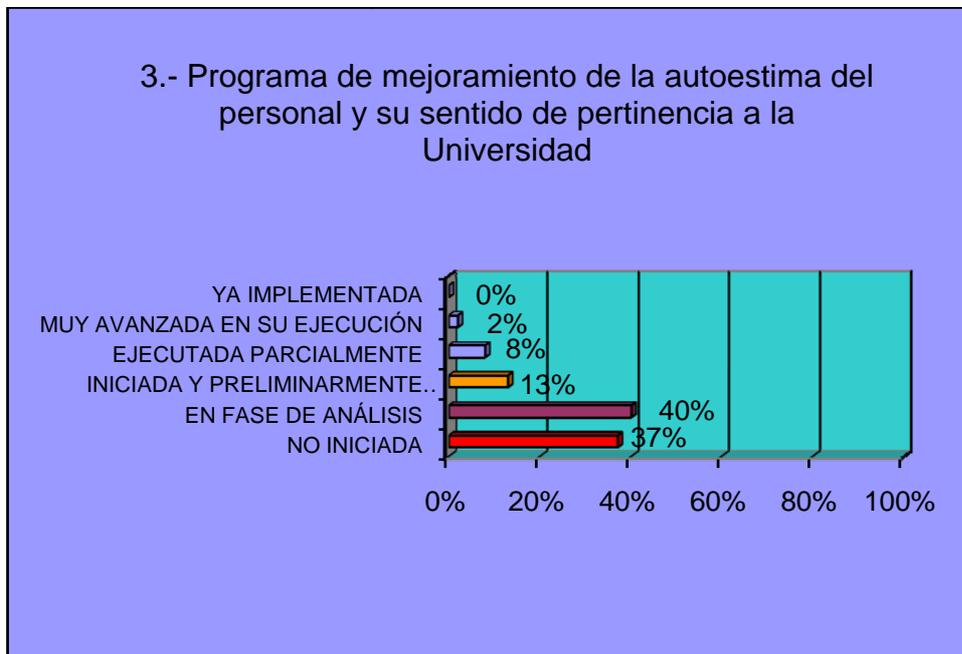
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 20



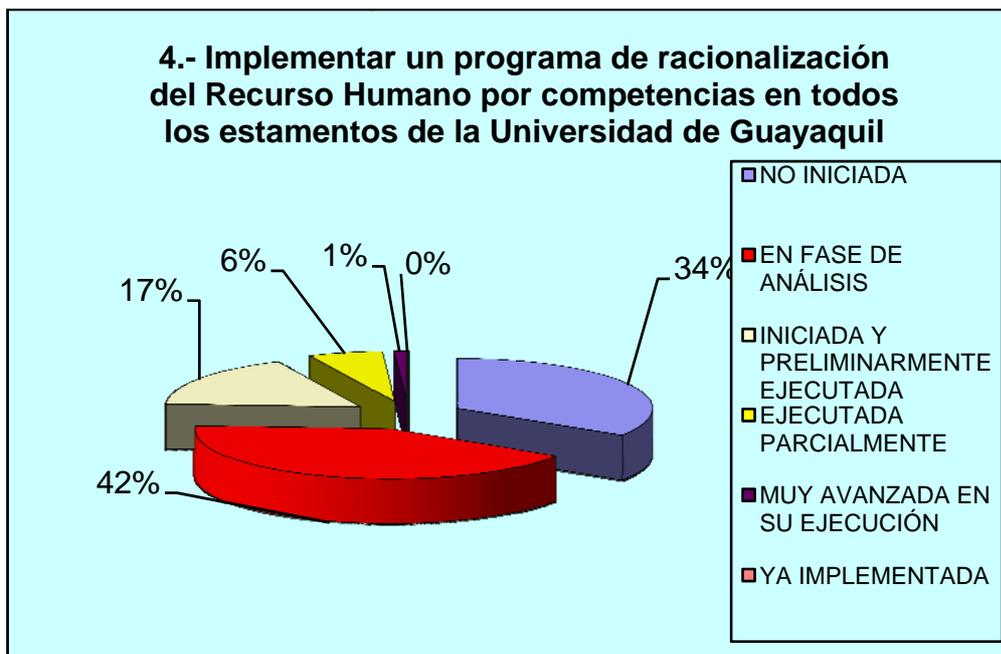
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 21



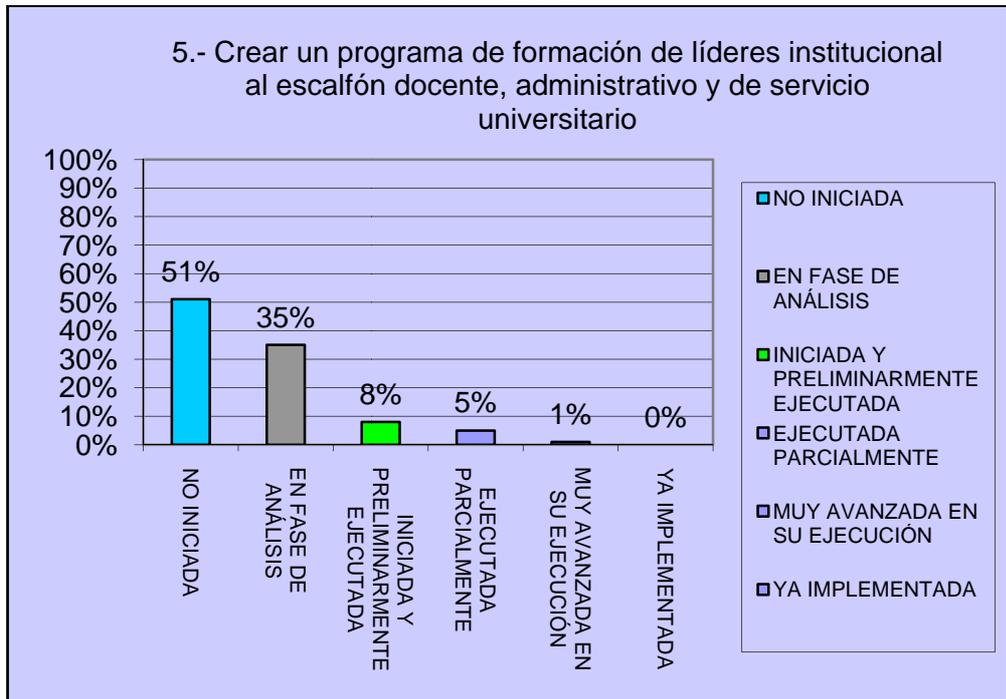
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 22



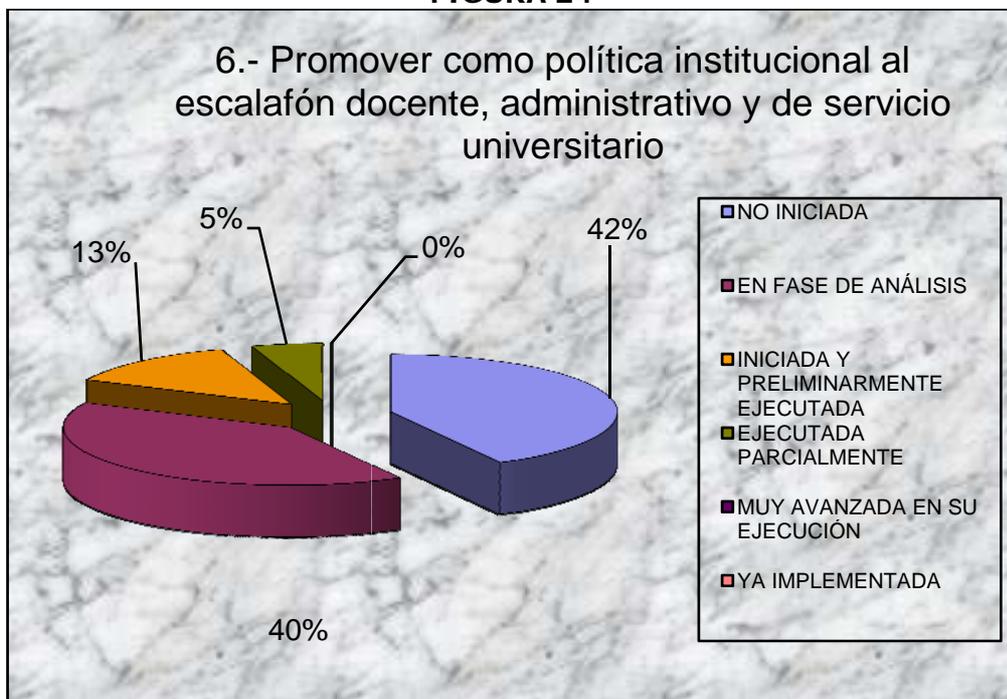
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 23



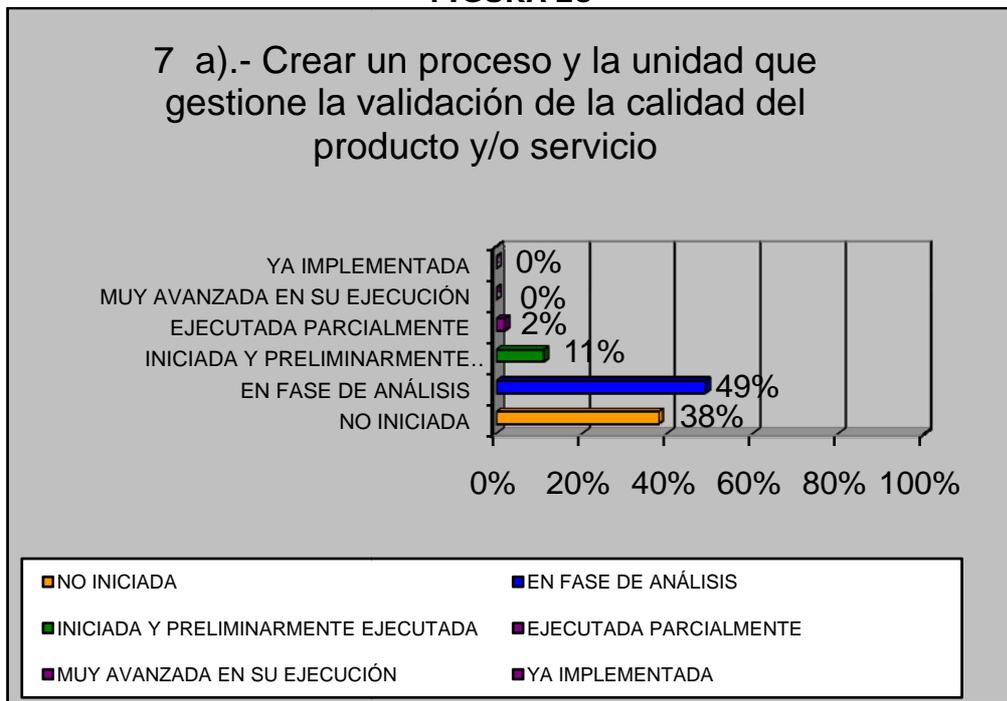
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 24



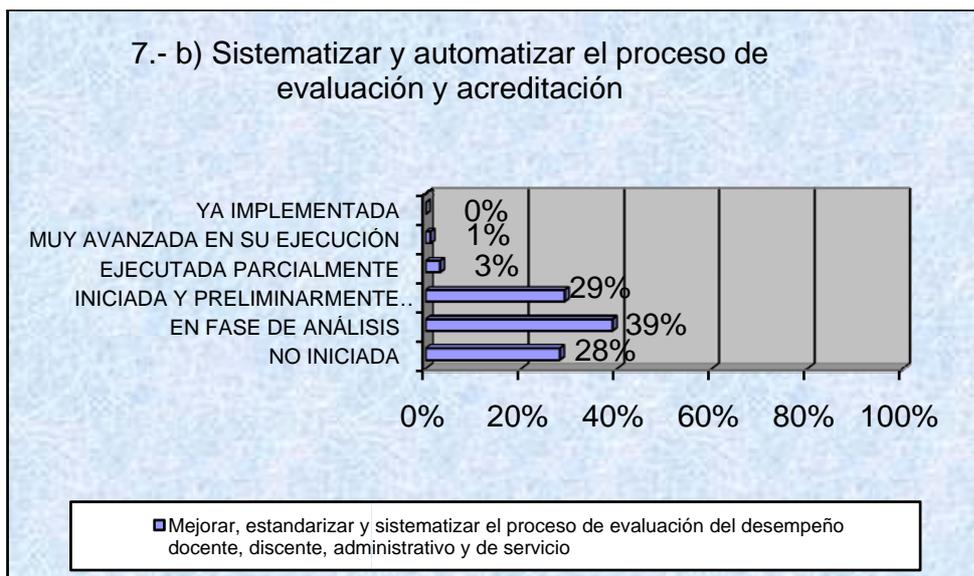
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 25



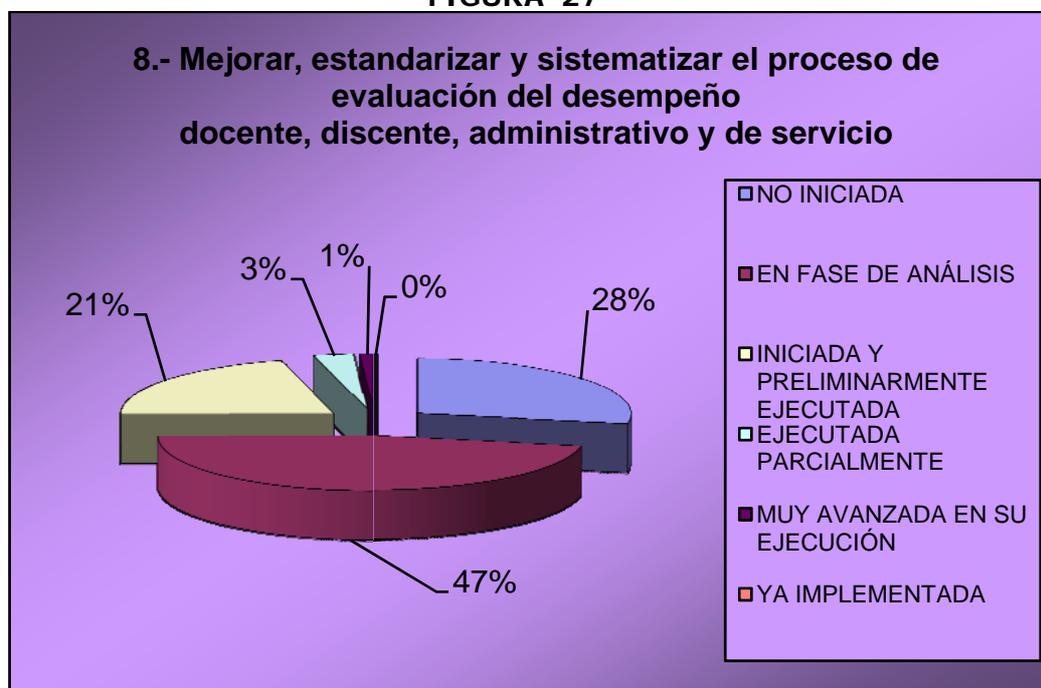
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 26



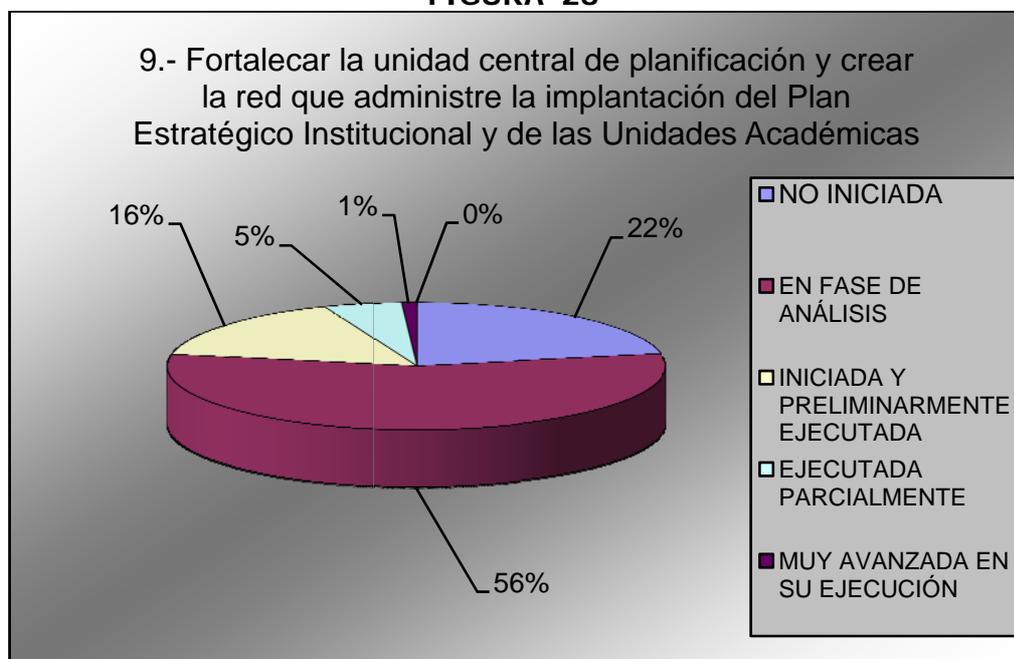
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 27



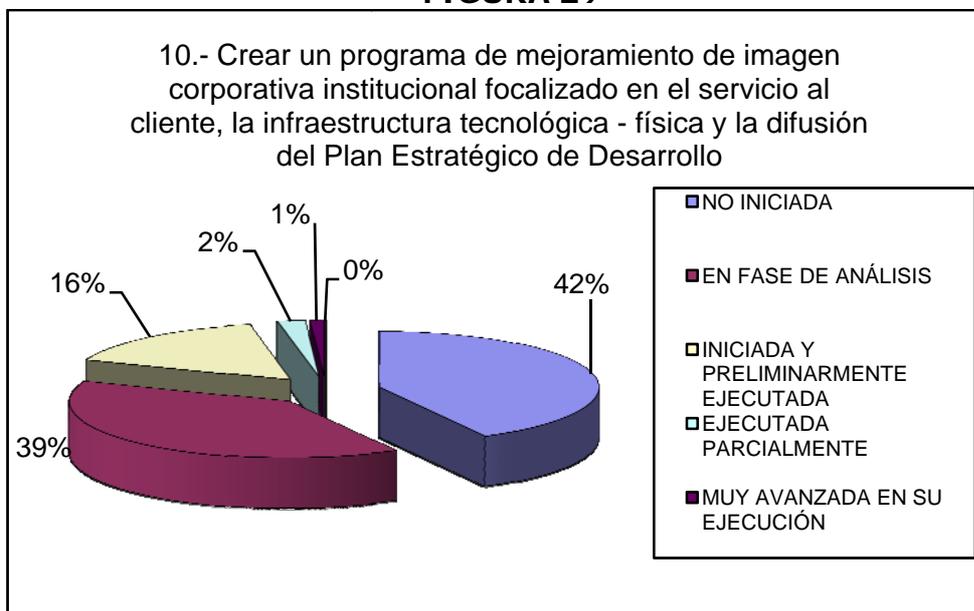
ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 28



ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 29



ELABORACIÓN: Autora

El grado de avance nos aporta información sobre las condiciones en que se encuentran las distintas Acciones Estratégicas de la Gestión del Plan.

Los directivos de la Universidad de Guayaquil, deben reflexionar sobre los resultados de la encuesta, especialmente sobre aquellas Acciones Estratégicas que están en fase de análisis, ya que entre el 34% y el 56% de los encuestados respondió que las 10 Acciones estratégicas se encuentran en **FASE DE ANÁLISIS**, y entre un 22% hasta un 51% respondió que las diez acciones estratégicas **NO SE HAN INICIADO**. Este resultado es altamente preocupante, porque da cuenta que la Gestión del Plan es deficiente, medido por la implementación de éstas 10 acciones. (Ver cuadro 11).

Podemos considerar que las 10 acciones estratégicas siguen siendo prioritarias, por ello deberían planificarse para el año 2011-2012 eficientemente, para mejorar hasta alcanzar el estado de plena implantación o muy avanzada en su ejecución.

CUADRO 11

GRADO DE AVANCE DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DEL PEDI UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ACCIONES ESTRATÉGICAS	NO INICIADA	EN FASE DE ANÁLISIS
1. Formular e implantar la política de gestión por procesos en todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad	44 %	34%
2. Reingeniería de los procesos de gestión académica y gestión de bienes	43%	39%
3. Programa de mejoramiento de la autoestima y sentido de pertenencia a la Universidad	37%	40%
4. Implementar un programa de racionalización del Recurso Humano por competencias en las áreas administrativas de la Universidad.	34%	42%
5. Crear un programa de formación de líderes de gestión a nivel de todos los estamentos universitarios	51%	35%
6. Promover como política Institucional al escalafón docente, administrativo y de servicio universitario	42%	40%
7. a) Crear un proceso y la unidad que gestione la validación de la calidad del producto y/o servicio	38%	49%
b) Sistematizar y automatizar el proceso de evaluación y acreditación	28%	39%
8. Mejorar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios	28%	47%
9. Fortalecer la unidad central de planificación y crear la red que administre la implantación del Plan Estratégico Institucional y de la Unidades Académicas	22%	56%
10. Crear un programa de mejoramiento de imagen corporativa institucional focalizado al servicio del cliente, con la infraestructura tecnológica y física	42%	39%

ELABORACIÓN: Autora

Las respuestas son concluyentes, ya que ninguna de las acciones estratégicas de gestión está iniciada y preliminarmente ejecutada, peor aún, como ya implementada o muy avanzada en su ejecución.

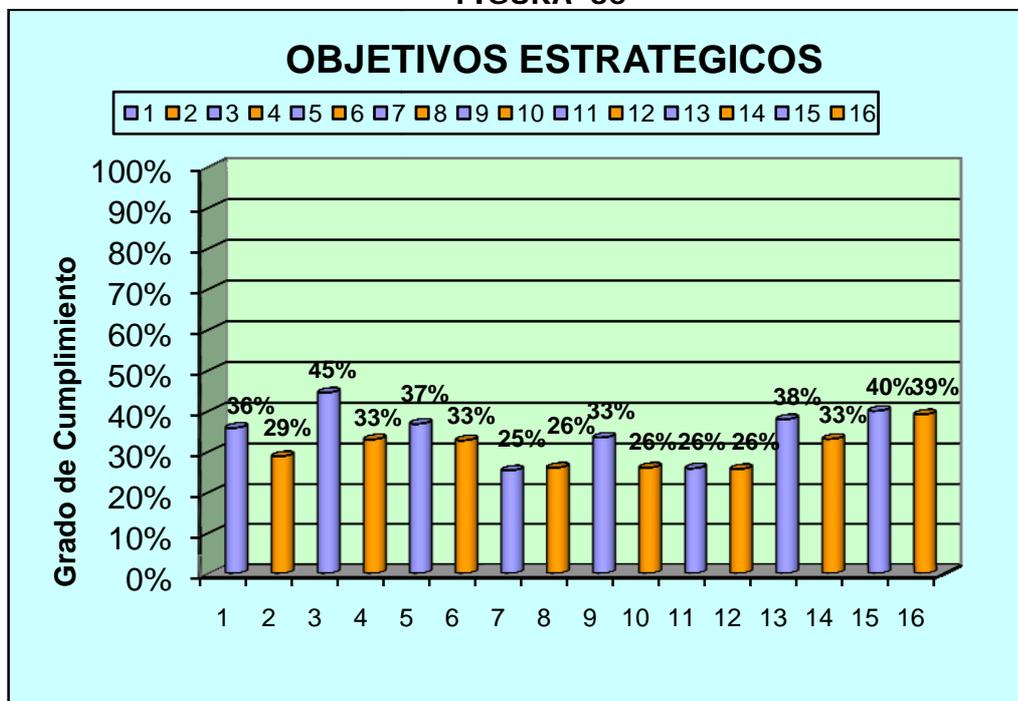
SITUACIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La tercera parte de la encuesta consistía en determinar el grado de cumplimiento de los grandes Objetivos Estratégicos del Plan, medido en porcentaje del 0 al 100%. De esta forma visualizamos el trabajo pendiente que tiene la universidad para alcanzarlos.

El análisis de los resultados nos hace concluir que la mayor parte de los 16 Objetivos Estratégicos sólo alcanzaron un grado de cumplimiento de un 25 a 40% en promedio, lo que significaría que la universidad no alcanza un porcentaje de cumplimiento medianamente aceptable, ya que todavía le queda por alcanzar un 60% para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Deben ser objeto de análisis aquellos Objetivos Estratégicos que apenas alcanzan un 25 y 26% (5), estos tienen un retraso de un 75% en el grado de cumplimiento, y apenas uno alcanza el 45%.

FIGURA 30



ELABORACIÓN: Autora

CUADRO 12**GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GRADO DE CUMPLIMIENTO (0 - 100 %)
1. Rentabilidad social	36%
2. Rentabilidad financiera con fines de desarrollo institucional, no de lucro.	29%
3. Asegurar la alta calidad del graduando en el mercado profesional.	45%
4. Ampliar la cobertura nacional e internacionalizar la oferta académica, bajo el principio de acciones afirmativas.	33%
5. Mejorar la imagen corporativa institucional.	37%
6. Innovar el proceso aprendizaje-enseñanza en base a emprendimiento y competencias.	33%
7. Integrar los procesos de docencia, investigación, extensión y venta de productos y servicios.	25%
8. Fomentar la interdisciplinaridad en todos los procesos internos	26%
9. Consolidar todos los niveles de formación de Pre y Postgrado, en todas las áreas del conocimiento.	33%
10. Fortalecer y diversificar la extensión universitaria vinculándola con las actividades de producción, venta de bienes y servicios y la captación de recursos.	26%
11. Promover y vincular la investigación con la solución de problemas de la sociedad y con la captación de recursos.	26%
12. Implantar la Gestión por Procesos.	26%
13. Adecuación Tecnológica y de Infraestructura física, de acuerdo al mercado.	38%
14. Captación e incremento de recursos.	33%
15. Cumplimiento de perfiles por competencias.	40%
16. Satisfacción y sentido de pertenencia del personal	39%

ELABORACIÓN: Autora

2.5.3. Análisis del informe de la Unidad de Planificación Universitaria sobre los resultados de la gestión del Plan Estratégico.

Es sumamente importante analizar el informe que recientemente, en enero de 2011, presentó la Unidad de Planificación Universitaria al Vicerrector Académico, los resultados que se extraen de éste, son sumamente alarmantes, porque se puede constatar la realidad de la Planificación Estratégica en la Universidad de Guayaquil, y que coinciden con los resultados que se extrajeron de la encuesta y entrevista que efectuara en ésta investigación.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) fue aprobado por el Consejo Universitario en el 2007, en mayo de 2008, fue publicado y puesto en conocimiento de los principales directivos de la Universidad y Decanos de las Facultades. No fue difundido y puesto en conocimiento de toda la comunidad universitaria.

En el año 2010 el departamento de Planificación Universitaria, de acuerdo al informe remitido al Vicerrector Académico, de fecha 27 enero de 2011, empieza algunas gestiones para la implementación del Plan Estratégico:

- Diseño de un formato digital para la evaluación y seguimiento de las Acciones Estratégicas del Plan, y diseño de formatos del POA. PPI, en base a las directrices de la SENPLADES.
- Seminarios Talleres de capacitación para la implementación del Plan estratégico dirigidos a los delegados de las unidades académicas y de la administración central.
- Sesiones de trabajo con directores departamentales: dirección financiera, planificación presupuestaria, DIPA, CIT, para coordinar acciones conjuntas respecto de la implementación del plan estratégico

En este informe se destacan las siguientes conclusiones.⁴⁵

⁴⁵ Informe del Departamento de Planificación Universitaria al Vicerrector Académico, enero 27 de 2011.

- La mayoría de las propuestas estipuladas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, no están planteadas como Proyectos, sino como Acciones Estratégicas; por lo tanto se debería formular dichas acciones como proyectos propiamente dicho para su implementación.
- Para poder Implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es necesario que las Unidades Académicas y Administrativas involucradas en el proceso, desarrollen los proyectos planteados en el mismo, en base a sus funciones, objetivos de desarrollo y competencias de formación profesional.
- Los Proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional deben estar considerados y financiados en el presupuesto de la Universidad y/o Unidades Académicas, caso contrario no se podrían implementar.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Del análisis del informe mencionado se puede llegar a la conclusión que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007 – 2015, **no se implementó** por parte de la Universidad de Guayaquil. Del cuadro 13, se puede extraer los siguientes resultados: 20 Acciones Estratégicas no evidencian algún tipo de programa o proyecto, es decir, 50% de las Acciones estratégicas del Plan no se iniciaron, ni siquiera entraron en fase de análisis. Y el otro 50% recién están en fase de análisis, o ya están contempladas en la Ley de Educación Superior, esperando la reglamentación de la Secretaría Técnica de Educación Superior.

En el año 2010, la unidad de Planificación Universitaria, emprendió algunas actividades que no dieron el resultado esperado, y en el presente año (2011), por exigencia de la nueva ley de Educación Superior, está por difundirse un “instructivo de Planificación de Programas y Proyectos de Desarrollo Institucional”, se están determinado algunas de las condiciones específicas para la gestión y seguimiento del plan. Finalmente, han pasado 3 años, y todavía no hay resultados de la implementación, gestión y seguimiento del Plan.

CUADRO 13
RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROPUESTAS EN ANÁLISIS	NO HAY EVIDENCIA
FUNCIÓN ACADÉMICA 12 Acciones Estratégicas (AE)	4 AE, con Propuestas, pero no iniciadas. 2 AE, ya contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior	6 AE, no se evidencia algún tipo de programa o proyecto al respecto
FUNCIÓN INVESTIGACIÓN 6 Acciones Estratégicas (AE)	1 AE, se debe esperar la reglamentación y directrices y lineamientos de la Secretaria Técnica de Educación Superior	5 AE, no se evidencia algún tipo de programa o proyecto
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD- 8 Acciones Estratégicas	4 AE, están siendo analizadas, o se recomienda su implementación	4 AE, no se evidencia algún tipo de programa o proyecto
DESARROLLO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - 14 Acciones Estratégicas (AE)	5 AE, con propuestas, pero no iniciadas. 4 AE, con ambigüedades	5 AE, no se evidencia algún tipo de programa o proyecto.

FUENTE: Informe de la Unidad de Planificación- Universidad de Guayaquil, 27 enero 2011

En resumen el Informe de la Unidad de Planificación Universitaria indica lo siguiente:

- “Se diseño un formato en archivo digital, para realizar la evaluación y seguimiento de las Acciones Estratégicas (Programas y Proyectos).
- Se solicito a las Autoridades de las Unidades Académicas y Dependencias de Administración Central, oficien los nombres de los delegados responsables de la implementación.
- Se desarrollaron varios Seminarios-Talleres de capacitación para la Implementación del Plan Estratégico de la Institución.
- A fin de socializar las Acciones Estratégicas estipuladas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a las Autoridades de la Universidad involucradas en el proceso, se solicito a su autoridad comunicar al respecto.
- Se invito a sesión de trabajo a los Directores de Investigación de Proyectos Académicos del Departamento de Investigación de Proyectos Académicos (DIPA) y Centro de Innovación Tecnológica (CIT), para coordinar acciones conjuntas respecto a la implementación del Plan Estratégico.

- Que la mayoría de las propuestas estipuladas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, no están planteadas como Proyectos, sino como Acciones Estratégicas; por lo tanto se debería formular dichas acciones como proyectos propiamente dicho para su implementación.
- Para poder Implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es necesario que las Unidades Académicas y Administrativas involucradas en el proceso, desarrollen los proyectos planteados en el mismo, en base a sus funciones, objetivos de desarrollo y competencias de formación profesional.
- Los Programas y Proyectos de Desarrollo que propongan las Unidades Académicas deben estar alineados a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estratégico Corporativo de la Universidad, como lo establece la Ley Orgánica de Educación Superior y disposiciones de la SENPLADES.
- Los Proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional deben estar considerados y financiados en el presupuesto de la Universidad y/o Unidades Académicas, caso contrario no se podrían implementar.
- Para la postulación y dictamen de prioridad de los Proyectos de Inversión propuestos por las Unidades Académicas y Administrativas, deben estar considerados en los Planes Plurianuales de Inversiones (PPI), Planes Operativos Anuales (POA) e ingresado en el Sistema de Inversión Pública (SIP); disposiciones que establece la SENPLADES y Ministerio de Finanzas Públicas para su ejecución.

Respecto al sistema SAEVA: (Software Sistema de Administración Estratégica)

- Para poder implementar el software SAEVA es necesario que las Unidades Académicas desarrollen los proyectos para alimentar el sistema y poder operar en el mismo.
- Los Planes Estratégicos Individuales (Unidades Académicas), en su mayoría están incompletos y desactualizados en relación a los objetivos del Plan de Desarrollo y a Ley Orgánica de Educación Superior;
- Las Unidades Académicas deben establecer las Metas e Indicadores de Gestión para el control y seguimiento de los mismos.
- Los programas y proyectos de desarrollo propuestos por las Unidades Académicas se deben considerar en el Plan Plurianual de Institucional (PPI) y en los Planes Operativos Anuales (POA).

ACCIONES INMEDIATAS PARA EL 2011 (Según informe del Departamento de Planificación)

“El equipo de profesionales involucrados en los Procesos de Planificación Institucional, tiene desarrollado un instructivo de Planificación de Programas y Proyectos de Desarrollo Institucional, **el mismo que será difundido y socializado** con las Autoridades de Universidad, Unidades Académicas, Administrativas e involucrados en los procesos de planificación.

El documento mencionado servirá de guía de planificación, programación y elaboración de proyectos a las Autoridades y Delegados responsables las Unidades Académicas y otras dependencias de la Universidad para postulación, aprobación técnica y

presupuestaria de los proyectos por parte de la SENPLADES y Ministerio de Finanzas Públicas.

Es importante mencionar que en el documento encontrara la descripción de los procesos, definiciones, disposiciones y fechas y plazos de presentación de proyectos para su registro en los sistemas Informáticos de Planificación y Programación (SIPLAN), SIP, ESIGEF y Portal de Compras Públicas”.⁴⁶

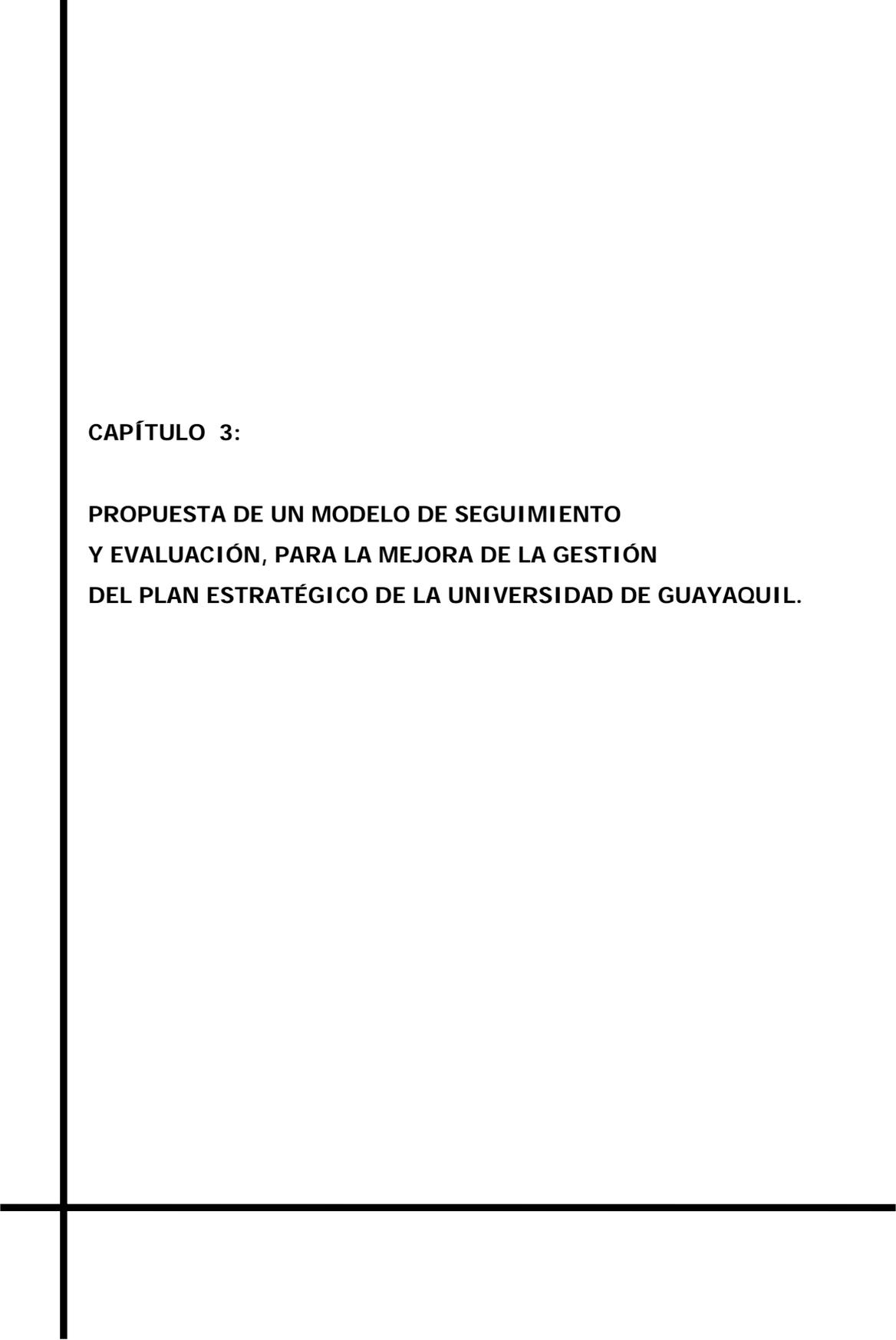
EN SÍNTESIS:

- La planificación estratégica no es una “varita mágica”
- Existe una creciente centralización de los procesos de gestión.
- Se ha desarrollado un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), sin implementación y seguimiento, y sin la evaluación correspondiente.
- Existe dificultad en determinar los indicadores para evaluar el plan.
- Hay una falta de implicación del recurso humano y/o responsables de la gestión del Plan.

ES NECESARIO

- La voluntad política para impulsar la gestión, seguimiento y evaluación del Plan.
- Que los representantes de cada unidad académica, esto es, los Decanos y Directores Departamentales, asuman el liderazgo de las 41 Acciones Estratégicas/ proyectos.
- Conformación de los instrumentos para la gestión del Plan.
- Asignación de recursos para el cumplimiento de las acciones estratégicas(incluirlos en el presupuesto general de la Universidad)
- Generar Plan de Comunicación.
- Formación del recurso humano, capacitarlos en planificación estratégica y en evaluación.
- Implantar la planificación estratégica en toda la universidad, como un sistema que nos lleve a la mejora de la calidad

⁴⁶ Informe de la Unidad de Planificación Universitaria. Universidad de Guayaquil, 27 enero 2011



CAPÍTULO 3:

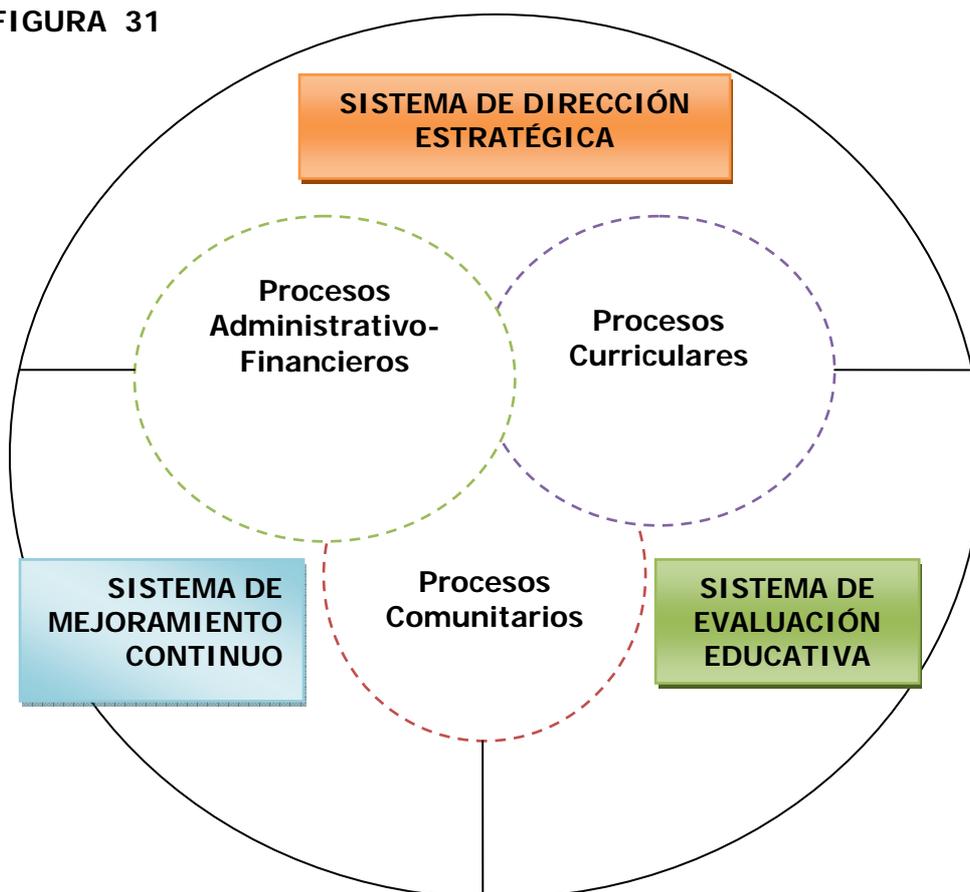
**PROPUESTA DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN, PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.**

3.1. REQUERIMIENTOS DEL MODELO

La Universidad de Guayaquil necesita diseñar y poner en ejecución un “modelo seguimiento y evaluación” para la mejorar de la gestión de su Plan Estratégico; un modelo integrador que responda a diferentes factores de tipo formal, cultural, político, cognitivo, visionario, etc., que contemple una Planificación Estratégica que posibilite una “Gestión” de cambios en la Universidad y que facilite la solución de sus problemas.

En **primer lugar**, éste modelo deben vincular los subsistemas de Dirección Estratégica, de Evaluación Educativa y de Mejoramiento Continuo, como lo plantea Alcides Aranda⁴⁷ en la siguiente figura:

FIGURA 31



Elementos de un modelo de gestión para una institución educativa

⁴⁷ Aranda Aranda, Alcides (2007): “Planificación Estratégica Educativa: Orientación Metodológica”. Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador.

Como hemos analizado en el primer capítulo, la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de cualquier institución, en el que se definen: los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se identifican las estrategias y metas, se desarrollan los planes de acción y se establecen los recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La articulación entre la planificación estratégica (mediano y largo plazo) y los planes operativos anuales, aún es limitada en la Universidad de Guayaquil, recién se están haciendo algunos esfuerzos para fortalecer éste proceso. Y aunque el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), fue formulado con la metodología conocida como Balanced Scorecard, dicha herramienta no ha sido aprovechada por la Universidad, para la implementación del Plan Estratégico.

FIGURA 32



ELABORACIÓN: Autora

La fase operacional, es el momento en que se concretan las diferentes propuestas o planes de acción que viabilizan el plan estratégico. Es decir, que lo planeado en la fase estratégica, se realice efectivamente en la fase operativa. En la fase operativa, la Universidad de Guayaquil, alcanzó hasta la etapa de “redacción del Plan y confección del mapa estratégico”, pero no se llegó a la etapa de “diseño del sistema de seguimiento y evaluación” y menos aún, a concretar “los planes de acción y de implementación”, tal como se muestra en la figura 32.

En **segundo lugar**, la Universidad tiene que establecer los métodos, instrumentos y procedimientos para la ejecución del Plan Estratégico, especificando los programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, responsables, presupuestos y cronogramas de actividades. En esta fase, se promueve una vinculación estrecha entre la planificación, la toma de decisiones y el seguimiento y evaluación.

En **tercer lugar**, la universidad debe diseñar las herramientas necesarias para la implementación de su Plan Estratégico, ligando la Planificación Estratégica de Largo Plazo con la Planificación Operativa de corto plazo, a su vez, determinar responsables, plazos e indicadores, tanto para la ejecución, como para el seguimiento y evaluación del PEDI. De igual manera en ésta fase, se establecerán los planes de mejora y la difusión. (Ver figura 33)

“Este modelo de gestión, no debe descuidar, para el caso de la ejecución del Plan Estratégico, la necesidad de contar con un sistema de monitoreo y seguimiento del plan, que garantice la concreción de lo planificado”⁴⁸

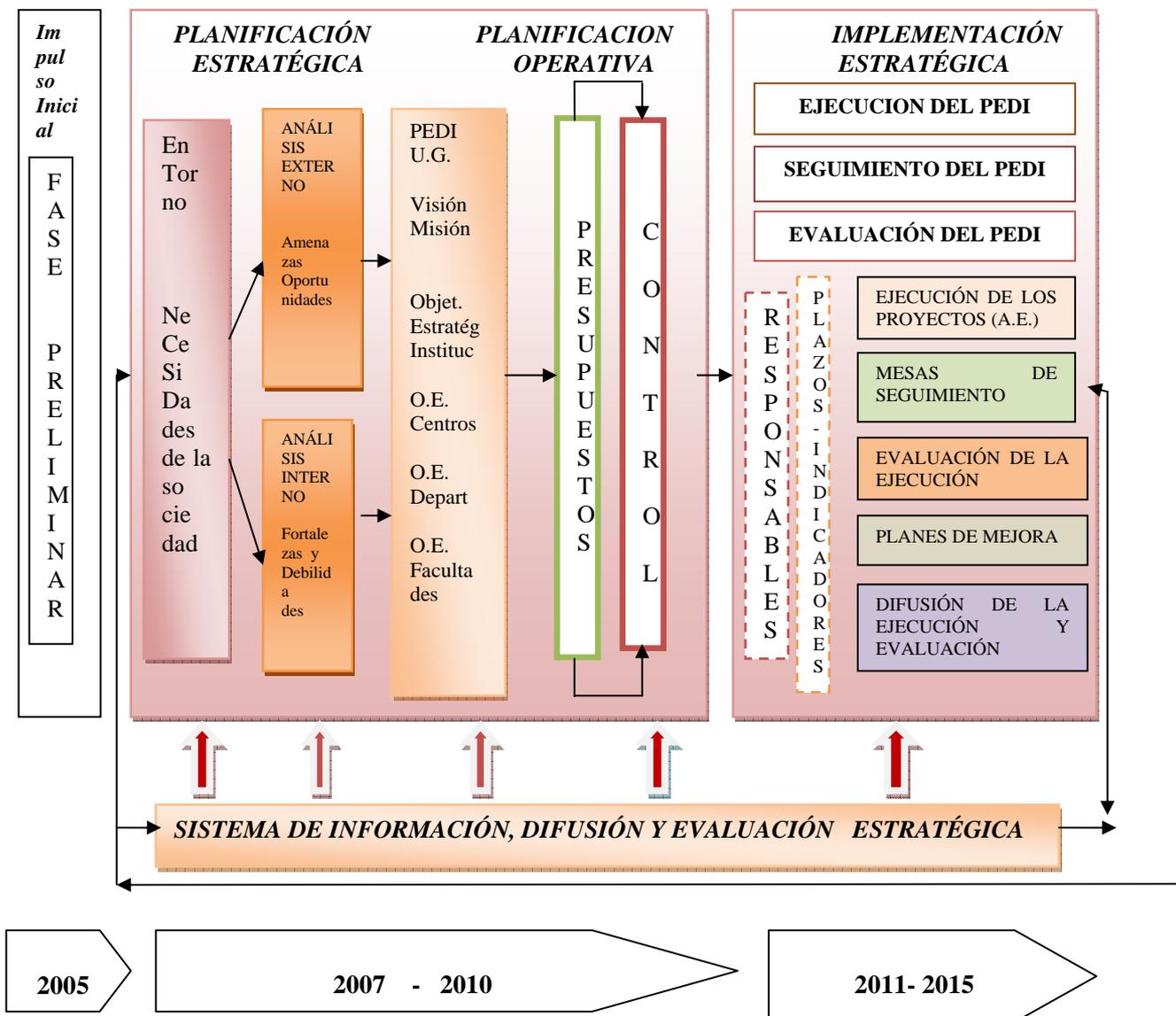
En **cuarto lugar**, debe ejecutar su Plan Estratégico a través de un modelo que le permita sintetizar los aspectos esenciales y orientar su rumbo. Para ello, es necesaria la confección de un mapa estratégico que establezca, con qué recursos

⁴⁸ Aranda Aranda, Alcides (2007): “Planificación Estratégica Educativa: Orientación Metodológica”. Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador.

humanos se cuenta, cómo son sus procesos internos y su desarrollo organizacional, cuáles son sus clientes y los beneficiarios finales, para alcanzar su misión y visión. (Ver figura 34).|

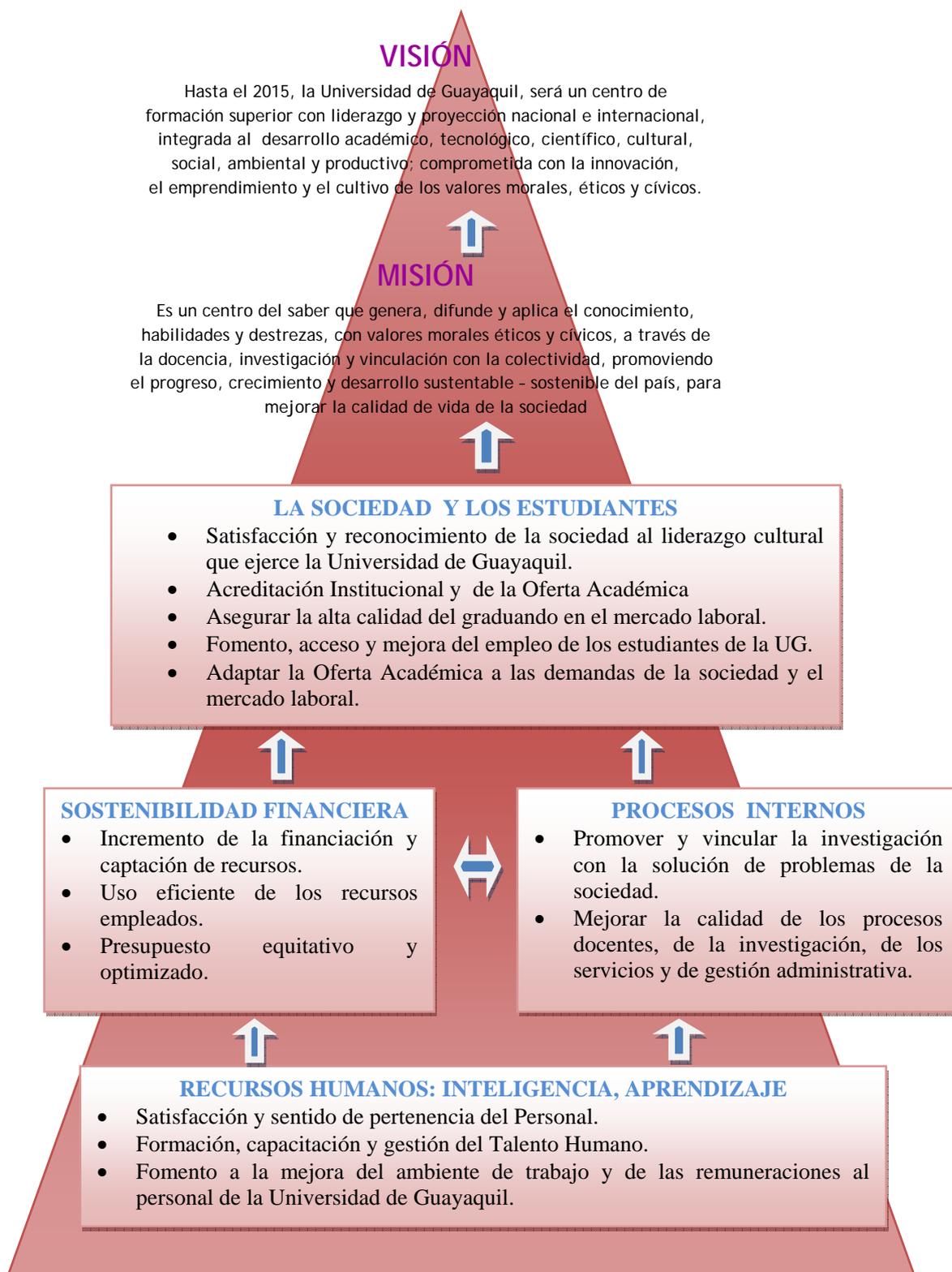
FIGURA 33

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



ELABORACIÓN: Autora

FIGURA 34
MAPA ESTRATÉGICO PARA LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



ELABORACIÓN: Autora

En **quinto lugar**, para la implementación del PEDI es necesaria la preparación de un Cuadro de Dirección Estratégica Institucional. El nuevo modelo de dirección y gestión de la Universidad de Guayaquil, requiere el desarrollo de una nueva cultura organizativa que facilite la gestión y permita la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

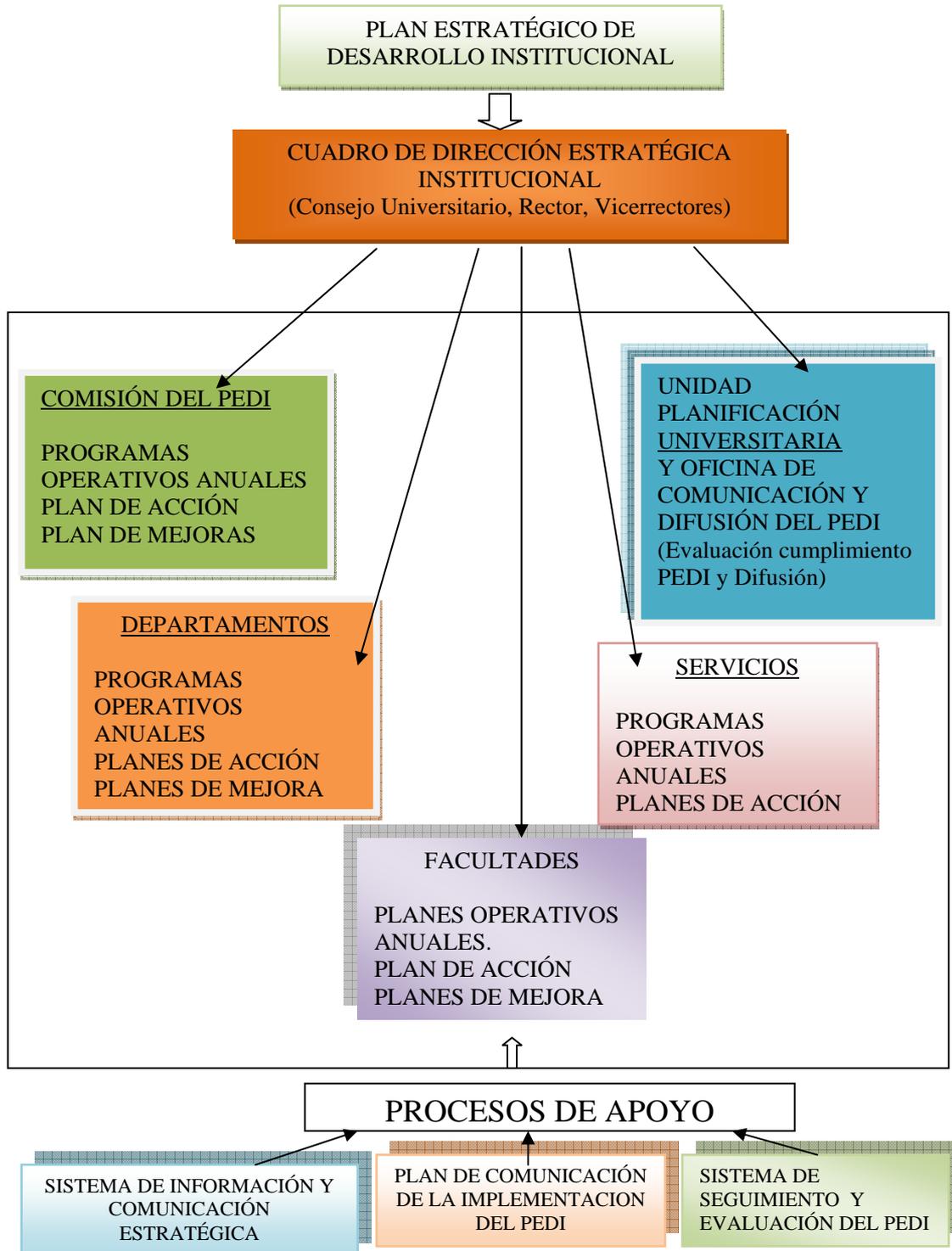
El proceso estratégico debe partir de la alta dirección, aunque visto en el contexto académico se necesitan combinar la planificación estratégica “de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo”. Es importante que se fortalezca los vínculos universidad-entorno, considerándose el proceso estratégico bastante proactivo a la solución de los problemas, clarificar las metas y direcciones a perseguir, y que los planes operativos que se derivan de los mismos sean los que determinen la implementación y ejecución de la planificación estratégica.

En la figura 35, se propone un Cuadro de Dirección Estratégica Institucional, que se convertiría en una herramienta para el seguimiento y evaluación del PEDI.

En la universidad de Guayaquil, existe una desvinculación entre los procesos de Planificación de cada Facultad y la Planificación Estratégica Institucional. Es necesario impulsar que la Planificación Estratégica esté en sintonía con los procesos académicos de cada una de las Facultades de la Universidad de Guayaquil. Para ello se requiere que ambas tengan características similares y deben formular objetivos estratégicos acordes con la filosofía institucional.

Las acciones estratégicas de las Facultades, deben apuntar al cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales y finalmente, las Facultades deben someter también a procesos de seguimiento y evaluación a sus Planes Estratégicos. Los resultados de sus evaluaciones y sus planes de mejoras, sustentan el proceso de Planificación Estratégica institucional en general.

FIGURA 35
CUADRO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA EL
PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



ELABORACIÓN: Autora

Es importante que las Facultades diseñen un conjunto de programas, proyectos, actividades y metas, para cada función o área educativa, acorde a las acciones estratégicas y proyectos que previamente se han priorizado en el Plan Estratégico, para el mediano y largo plazo.

Seguidamente las Facultades harán la programación operativa para el primer año de ejecución del Plan Estratégico, igualmente, por funciones o áreas, programas, proyectos, actividades y metas. Se plantearán tanto para el largo plazo como para el mediano y corto plazo, el presupuesto, financiamiento, responsables y cronograma.

Es importante recalcar, que el presupuesto juega un papel trascendental en el proceso de planificación estratégica, ya que generalmente en las instituciones públicas y especialmente en las universidades, planeamos basados en los recursos que pudiéramos tener, pero no en los que realmente disponemos. Una planificación sin la vinculación al presupuesto, carece de orientación.

La débil posición financiera de la Universidad de Guayaquil, representa una limitación muy significativa, para gestionar la implementación del Plan Estratégico y de todos los proyectos y acciones estratégicas contempladas en él, a su vez, esto le impide mejorar su posición competitiva con respecto al resto de universidades del país.

Es necesaria una adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI. A su vez, la política financiera debe estar orientada hacia el desarrollo integral de la Universidad. Se debe evaluar los procedimientos de rendición de cuentas y del manejo presupuestario de la Universidad de Guayaquil.

La ejecución del Plan Estratégico implica el despliegue de acciones por parte de cada responsable de los proyectos, para que éstas se lleven a cabo de acuerdo a los cronogramas y condiciones establecidas. Es recomendable instrumentar un software para facilitar su ejecución, seguimiento y evaluación.

3.2. LA CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN

La evaluación del grado de adecuación del sistema de gestión requiere, por tanto, la consideración de los siguientes elementos: (Ver figura 36).

“El éxito de una buena gestión de programas depende de la capacidad para definir la estrategia de acción y de que tenga las adecuadas y precisas estructuras para dirigir las complejas actividades internas. Por otra parte, la estructura de una organización debe estar en consonancia con los recursos humanos, cultura organizativa y proceso de dirección adecuada”⁴⁹.

Para el caso de la Universidad de Guayaquil, la implementación del sistema de gestión, requiere la revisión y análisis de estos 4 elementos:

FIGURA 36

ELEMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN



FUENTE: “Guía para la evaluación de políticas públicas”. Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen, p. 56.

⁴⁹ Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen (2002): “Guía para la evaluación de políticas Públicas”. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla, España. P.56.

1.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante que la estructura organizacional de la Universidad de Guayaquil se oriente a una modernización y descentralización claramente diferenciada, la administrativa, de la académica y curricular, estructuras que le permitan dar servicios con eficiencia y calidad.

La Universidad de Guayaquil debe realizar el estudio de su de su organización administrativa y de sus procedimientos internos, para ello es necesario:

- a) Mejorar la estructura organizativa y el proceso de toma decisiones de la institución
 - Flexibilizar las estructuras administrativas
 - Facilitar el proceso de toma de decisiones
 - Fortalecer la capacitación en el área administrativa
- b) Que la gestión administrativa se convierta en un medio de apoyo para el desarrollo de las funciones esenciales de la universidad: la docencia, investigación y vinculación con la colectividad.
- c) Modernizar y agilizar los servicios administrativos
 - Desarrollo de sistemas automatizados
 - Desburocratizar procesos
- d) Optimizar el sistema financiero
 - Situar nuevas fuentes de financiamiento
 - Aprovechamiento óptimo del presupuesto
 - Agilizar procedimientos de recaudación y control

2.- RECURSOS HUMANOS

El sistema burocrático de gestión de personal en la Universidad de Guayaquil, (y en la mayoría de las organizaciones públicas), impide la generación de un diseño de un sistema de gestión que ponga en valor el "Talento Humano", que vincule los intereses individuales del personal con los de la organización.

Un reto importante para la Universidad de Guayaquil, será la gestión de las personas, es decir la gestión del "Talento Humano" que existe, y el nuevo personal que se contrate, debe cumplir el requisito de "polivalente", pero a la vez especializado. Las personas son el recurso más importante, sin un personal de alta calidad difícilmente se podría cumplir con las funciones esenciales de la universidad: docencia, investigación y vinculación.

Se debe emprender la evaluación de la gestión de los recursos humanos, las políticas de selección, de formación-capacitación, de evaluación, de promoción, incentivos y grado de satisfacción del personal que labora en la Universidad de Guayaquil.

3.- PROCESOS DE DIRECCIÓN

La gestión en la Universidad de Guayaquil se caracteriza por la planificación reactiva, esto es, por reaccionar ante los cambios que ocurren día a día en su entorno, los sistemas de dirección no se anticipan a los cambios para influir en la construcción y definición del marco competitivo. Por tanto, es necesaria una dirección estratégica flexible, que se anticipe a los cambios competitivos y que permita desarrollar los recursos y las principales capacidades estratégicas que le permitan a la universidad, cumplir con los objetivos, metas y acciones estratégicas del Plan. Las decisiones estratégicas en la Universidad de Guayaquil, se deben adoptar de acuerdo a un plan unificado, coherente y global que integre a todas las unidades organizativas de la institución.

4.- CULTURA ORGANIZATIVA

Es importante fomentar una cultura organizativa fuerte en la Universidad de Guayaquil, que oriente los objetivos individuales de las diferentes personas hacia una visión común, así como el compromiso con la organización.

Las Facultades, departamentos y áreas, tienden a crear compartimentos estancos, que dificultan la interdisciplinariedad y las relaciones transversales. El desarrollo de una capacidad de aprendizaje organizativo, que es esencial para la competitividad de cualquier universidad, requiere de, una elevada comunicación

y retroalimentación entre los diferentes niveles organizativos. Las relaciones transversales y los equipos interdisciplinarios favorecen este tipo de comunicación.

Es imprescindible **implantar una cultura organizativa que acepte la evaluación como un proceso reglamentario** en nuestra institución. Se requiere implementar un sistema de gestión de la calidad en los distintos niveles, departamentos, facultades, institutos y en general en todas las actividades.

3.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PLAN

La tarea del seguimiento y evaluación del Plan es responsabilidad del Departamento de Planificación Universitaria. Una buena metodología de evaluación de la Gestión del Plan Estratégico, permitirá identificar y corregir oportunamente errores y utilizar los resultados de la evaluación para realizar una retroalimentación a todo el proceso de Planeación Estratégica en la Universidad.

Para la evaluación del sistema de gestión se recomienda analizar de forma separada los aspectos que condicionan la ejecución de un programa: ⁵⁰(En nuestro caso un Plan Estratégico).

- Racionalidad de los objetivos y estrategia de gestión diseñados.
- La organización interna de la división de tareas y responsabilidades, haciendo especial énfasis en los recursos humanos y materiales.
- El sistema administrativo para la difusión y promoción de las actuaciones de los programas y la recepción, tramitación y análisis de los expedientes.
- Mecanismos y procedimientos para la recogida de información sobre los progresos y atrasos en la realización de las acciones ejecutadas.

Tomaremos como referencia los aspectos señalados en la “Guía para la Evaluación de Políticas Públicas”⁵¹, para que en cuando la universidad ya tenga

⁵⁰ Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen: “Guía para la evaluación de políticas Públicas”. Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla, España. p. 63.

implementado su Plan Estratégico, se pueda realizar a través de ésta metodología la evaluación del Sistema de Gestión.

I.- RACIONALIDAD DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DISEÑADOS

La ejecución del Plan Estratégico dependerá del diseño de su "Sistema de Gestión", de cuáles sean sus objetivos y de cómo se lo ponga en práctica. Para su evaluación se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Están claramente especificados los objetivos de cada nivel de gestión?
- ¿Son cada uno de los pasos administrativos establecidos necesarios?
- ¿Podría simplificarse el proceso/procedimiento?

II.- DIVISIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

La división de tareas y responsabilidades entre actores ejecutores y gestores, es un elemento importante en el sistema de gestión, en éste caso específico, de la Universidad. Su evaluación debe revisar la asignación, entre los diferentes órganos administrativos, de las funciones relativas a las tareas de ejecución seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y a la coordinación entre ellos. La evaluación en éste aspecto debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Están las funciones de los distintos "departamentos/personas" claramente diferenciadas y especificadas?
- ¿Existen solapamientos, repeticiones, ambigüedad en la delimitación de funciones?
- ¿Conocen los técnicos de los distintos departamentos, y en los distintos niveles jerárquicos, su función en el proceso global?

Es conveniente utilizar también, los organigramas de la Universidad y de sus Facultades, así como de sus estatutos, reglamentos y normas que rigen las funciones de toda la institución. Se debe identificar el papel que cada una de las

⁵¹ Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen: "Guía para la evaluación de políticas Públicas". Instituto de Desarrollo Regional. P. 63.

unidades académicas, centros, institutos, departamentos, tienen en el proceso de gestión y cómo se articulan y se relacionan, para revisar en ellas, cómo se establece la definición y reparto de tareas, así como los mecanismos para la coordinación y la comunicación, vertical y horizontal, entre los distintos ejecutores y/o gestores del Plan Estratégico.

Implica también la evaluación de:

Los **recursos humanos** teniendo en cuenta indicadores como, la existencia de personal infrautilizado o inactivo, la motivación de los implicados en la gestión y ejecución del Plan, la cualificación del personal para desempeñar las funciones asignadas, la definición y asignación de responsabilidades, y la adecuación de los métodos de trabajo.

Los **recursos económicos**, materiales y temporales, que se evaluarían a través de algunos indicadores: adecuación de la dotación de medios a las necesidades reales, existencia de economías de escala, consumo de servicios internos y externos, disponibilidad de tiempo para ejecutar tareas, asignación presupuestaria para llevar a cabo las tareas de gestión y seguimiento.

La **voluntad política**. Es importante que en la Universidad exista una clara voluntad política para la implantación del sistema de gestión, para que la ejecución del Plan Estratégico, tenga éxito, y así se puedan implementar los cambios que la nueva Ley de Educación Superior le exige a la Universidad-

El **interés en el proceso**, es necesario el interés que pongan todos los involucrados en el proceso para que las tareas de gestión, seguimiento y evaluación del Plan estratégico, se entiendan como una "nueva cultura administrativa". Esto permitiría entender "el cambio" como una verdadera transformación que afecte positivamente a los funcionarios de la universidad, en sus actitudes, imagen, su papel y actividades que desempeñen.

III.- PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE UN PROGRAMA (EN NUESTRO CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO)

Los mecanismos de promoción y difusión del plan, en los aspectos referidos a su gestión, tienen una incidencia directa en la ejecución del mismo, y por tanto en el logro de sus objetivos. Los efectos que tienen la publicidad del Plan, aumenta el nivel de información de la población objetivo y fomenta su participación e implicación en todo el proceso de implementación.

Es necesaria la implementación de un plan de comunicación de la gestión e implementación del Plan Estratégico, para ello hay que tomar en consideración:

- 1.- El presupuesto para la ejecución de las actuaciones del Plan.
- 2.- Los criterios de selección y requisitos para la selección de los proyectos a poner en marcha y financiar.
- 3.- El horizonte temporal para la presentación de solicitudes, referidas a presentación de proyectos dentro de los plazos de vigencia del Plan.

La evaluación de éste ámbito de gestión de carácter administrativo, debe responder a cuestiones tales como:

- ¿Existen manuales o guías de procedimientos para la gestión del programa/proyectos a ejecutar?
- ¿Existen modelos normalizados para las solicitudes de ayudas que recojan todos los aspectos necesarios para identificar los proyectos?
- ¿Se ha contemplado la posibilidad de instrumentar algún servicio de ayuda a los solicitantes para gestionar sus propuestas de participación en el programa/proyecto?
- ¿Está diseñado un mecanismo rutinario de recepción y registro de solicitudes? ¿Está informatizado?
- ¿Se han realizado informes de valoración o evaluación de las solicitudes de ayuda?
- ¿Se ha arbitrado algún sistema de comunicación a los beneficiarios?

IV.- MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Este elemento hace referencia a la cantidad y calidad de la información y el modo de hacerlo, sobre los progresos y atrasos en la realización de los

programas, proyectos y acciones de la Gestión del Plan Estratégico de la institución.

3.4. ELEMENTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

3.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PLAN

Es también importante que la Universidad de Guayaquil, diseñe una estructura organizativa del PEDI, para establecer una comunicación fluida entre las diferentes instancias universitarias, en particular entre el Órgano Colegiado Superior (Consejo Universitario) y las comisiones establecidas en el organigrama general de la universidad: Económica, Académica, de Legislación, de Evaluación interna, Comité de compras, Vinculación con la Colectividad, Deporte, Técnica y de Obras Universitarias, Hospital Universitario, estos a su vez con los órganos de dirección: Relaciones Públicas, Auditoría, Asesoría Jurídica, Secretaría General, lo cuales estarán en permanente diálogo con los tres vicerrectorados: General, Académico, Administrativo, y las demás unidades académicas (Facultades) y departamentos.

Proponemos, la siguiente estructura organizacional, en la que se cimentará la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, y que estaría conformada por cuatro órganos:

- ❖ **Órganos de Dirección:** Compuesto por el Consejo Universitario, el Rector, los Vicerrectores, una Comisión del Plan Estratégico. Se encargará de la aprobación del Plan Estratégico y de las estrategias y acciones para su ejecución. El Rector liderará el proceso de Planificación Estratégica y nombrará a las comisiones y mesas de trabajo para el seguimiento y evaluación del PEDI.

- ❖ **Órgano Asesor:** Se nombrará una Comisión Asesora de expertos que tendrán un importante papel en el proceso de implementación-ejecución

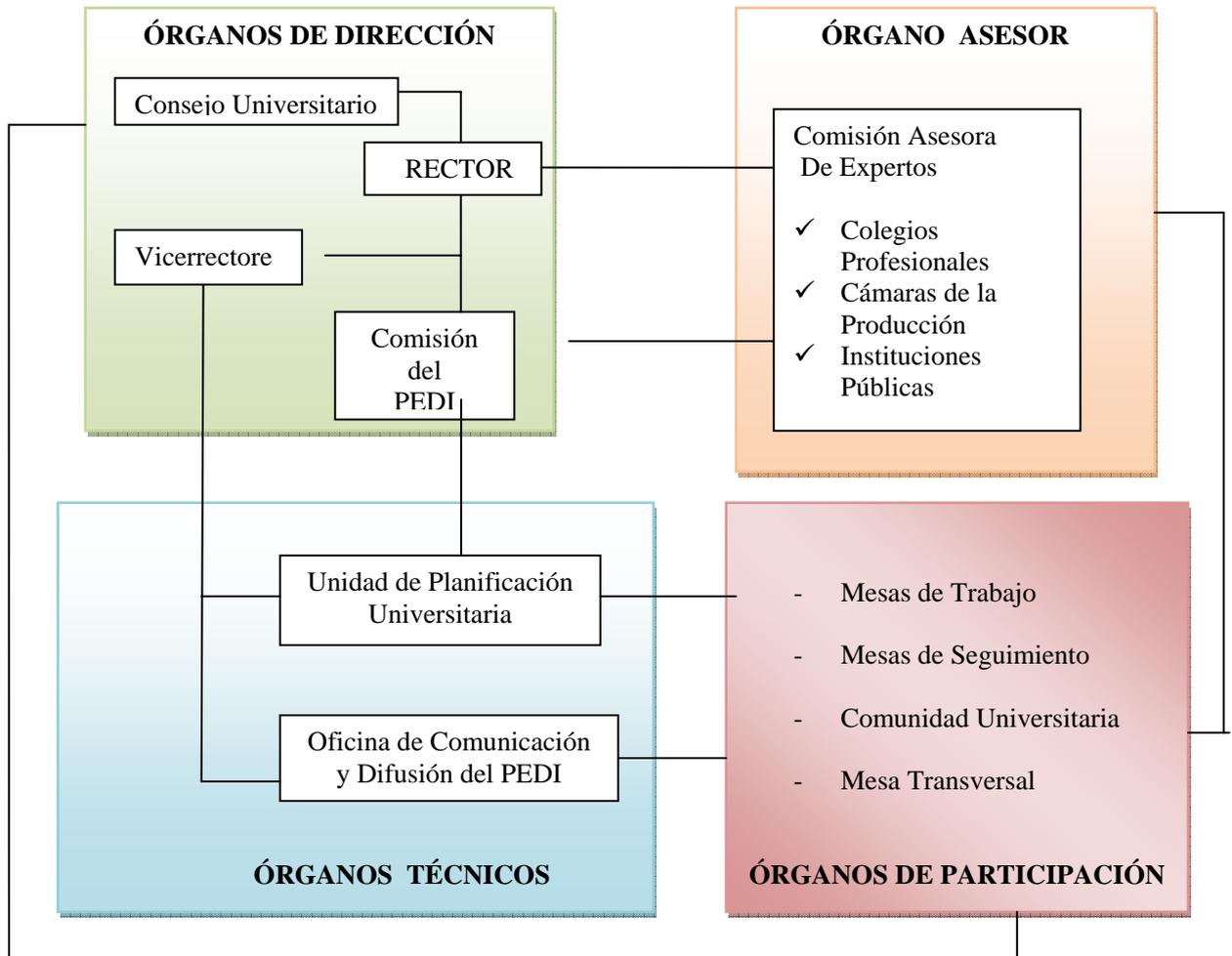
del Plan, a quienes los órganos de dirección y participación consultarán, en relación a cuestiones que afecten la aplicación y gestión del proceso de Planificación Estratégica y de ejecución del Plan.

- ❖ **Órgano Técnico:** Dependiente del Vicerrectorado Académico, estará conformada por: La Unidad de Planificación Universitaria, que tiene como función principal la de dar asesoría técnica y de coordinar las distintas fases del proceso de Planificación Estratégica en la Universidad, además dará apoyo a los órganos de Dirección y Participación, desarrollará el cronograma de ejecución del PEDI, y de la ejecución y evaluación periódica del cumplimiento del mismo.

Planteamos, la creación de una Oficina de comunicación y difusión del Plan Estratégico, que se encargará de mantener permanente comunicación con los grupos implicados, de coordinar las distintas actividades que requiera la ejecución del plan y proceder a la difusión de los avances y resultados de la ejecución y evaluación del Plan Estratégico.

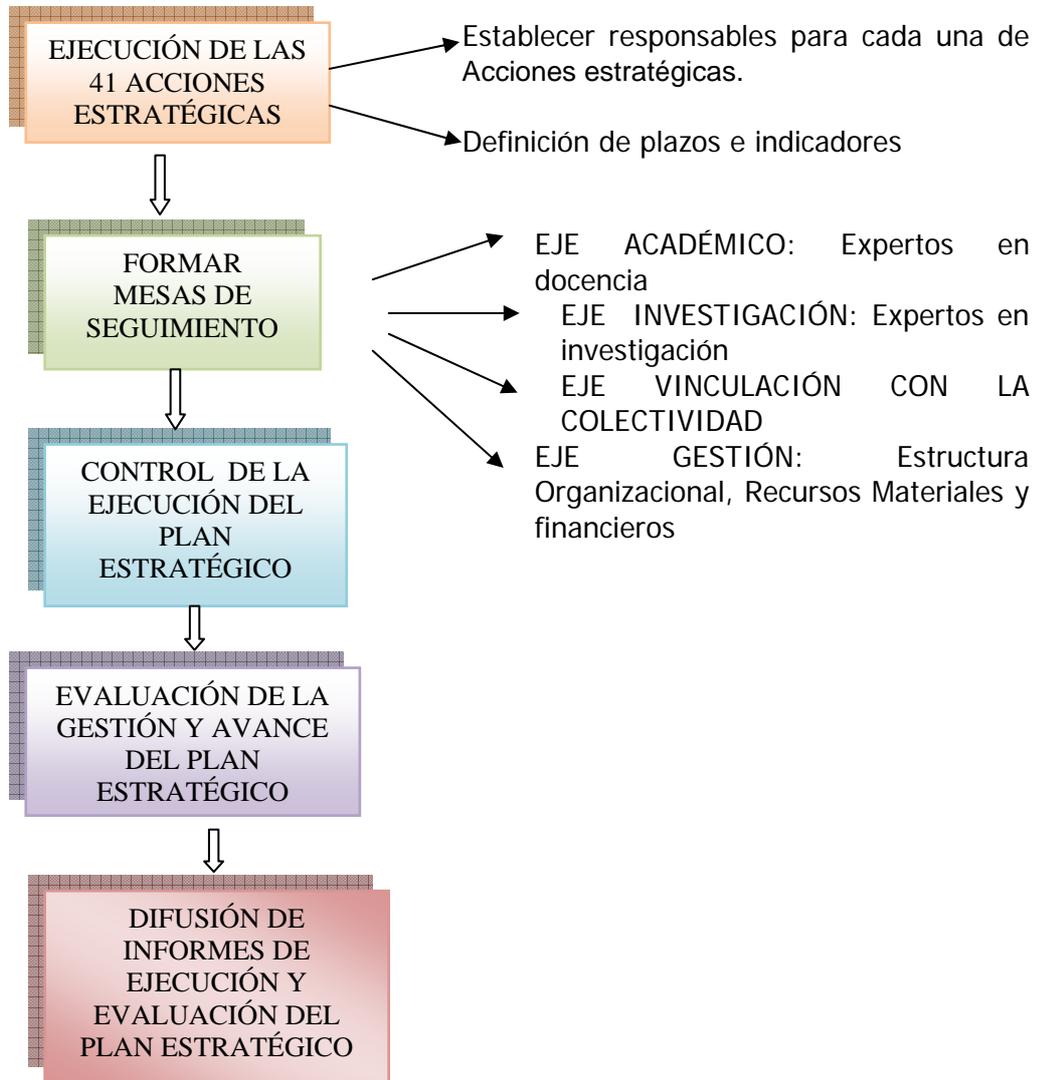
- ❖ **Órganos de Participación:** Proponemos también la creación de las Mesas de trabajo para el seguimiento del PEDI, compuesta por delegados de cada facultad nombrados por el Rector y los Decanos, serán expertos en docencia, investigación, vinculación con la colectividad y de gestión administrativa, que tienen que ver con los cuatro ámbitos del quehacer de la Universidad y que son los mismos que se toman en cuenta en los procesos de autoevaluación y acreditación que se exigen a las universidades. Además la instauración de una mesa transversal compuesta por los representantes de Facultades, Departamentos, centros y servicios de la Universidad de Guayaquil; y una mesa de la Comunidad Universitaria, compuesta por representantes de los Estudiantes, Presidentes de la Asociaciones de docentes, empleados y trabajadores.

FIGURA 37
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL - 2011 - 2015



ELABORACIÓN: Autora

3.4.2. PASOS PARA EJECUCIÓN DEL PLAN



ELABORACIÓN: Autora

3.4.3. TAREAS, ACCIONES Y CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

CUADRO 14

TAREAS Y ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

PROBLEMAS	TAREAS	ACCIONES/ACTIVIDADES
Limitadas políticas de consenso para la implementación del PEDI y su ejecución	Verificar la aprobación políticas para la implementación del PEDI y su ejecución	Dar a conocer la aprobación de políticas para la implementación del PEDI y su ejecución
Falta de políticas para el cumplimiento de objetivos y metas del PEDI	Consolidar la existencia y cumplimiento de objetivos y metas del PEDI	Comprobar la existencia y cumplimiento de objetivos y metas del PEDI
Falta guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI	Desarrollar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de actividades del PEDI	Aplicar guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI
Escasos resultados de ejecución del PEDI	Difundir resultados de ejecución del PEDI	Evaluar resultados previstos de ejecución del PEDI
Falta de mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI	Incrementar los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI	Evaluar los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI.
Escasa cultura de Planificación	Implementación de Sistemas de Dirección y de Planificación Estratégica, adecuados y flexibles.	Rediseño, seguimiento y evaluación de Plan Estratégico, Plurianuales y POA.
Limitada financiación y falta de información oportuna para la toma de decisiones	Planes de contingencia administrativa y financiera	Implementación de sistema digital de transparencia presupuestaria administrativa y financiera-
Insuficiente sistema de comunicación interna y externa	Implementación de un sistema de comunicación eficiente y de un Plan de Comunicación.	Adquirir nuevas redes y ampliar las redes de comunicación existentes, para la promoción de servicios que ofrece la universidad, así como a la difusión de sus actividades.
Falta de un sistema de información adecuado.	Implementar un sistema de información apropiado.	Contratación de Tecnologías de información y Comunicación (TIC) y de Internet para la creación del Campus Virtual
Desconocimiento de políticas de evaluación de desempeño	Implementación de la evaluación de desempeño	Difusión de políticas de evaluación de Desempeño
Escaso compromiso con la organización. Inexistencia de Manual de funciones y procedimientos	Impulsar una cultura organizacional y de compromiso con la Universidad. Estructura organizacional y funcional descentralizada	Revisión del Orgánico Funcional
Escasez de relaciones transversales en la Dirección	Impulsar la comunicación y retroalimentación entre los	Formar equipos de trabajo multidisciplinares, que favorezcan

y Planificación Estratégica	diferentes niveles organizativos	la comunicación y las relaciones transversales
Falta de flexibilidad en la gestión del Recurso Humano	Diseñar un sistema de Gestión del Talento Humano que vincule los intereses individuales con los de la institución. Revisión de funciones y reparto de tareas.	Poner en valor el Talento Humano: analizar el potencial, las capacidades y competencias del Recurso Humano, para su mejor aprovechamiento

ELABORACIÓN: Autora

CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

CUADRO 15

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL - 2011

#	ACTIVIDADES	RESULTADOS	May	Jun	Jul	Ago s	Sept	Oct	N ov	Di c
1	Conformación equipo de trabajo	Equipo de trabajo establecido	----							
2	Priorización de Proyectos a ejecutar.		----							
3	Elaboración de cronograma de actividades y presupuesto	Cronograma y presupuesto aprobados	----							
4	Programación general y operativa del Plan.	Programación elaborada		----						
5	Talleres de capacitación para implementación del PEDI	3 talleres realizados		----						
6	Formar mesas de seguimiento	4 mesas conformadas			----					
7	Elaboración de metodología de seguimiento del PEDI	Metodología aprobada			----					
8	Seguimiento y ejecución del PEDI	Informes de ejecución				----			---	
9	Evaluación de ejecución del PEDI	Informes de Evaluación				----			---	
10	Difusión de informes de ejecución y evaluación del PEDI	Impresión de Informes, Memorias, y subidos a la web								---

ELABORACIÓN: Autora

3.4.4. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN

La Universidad de Guayaquil, debe orientar las actividades de Planeación Estratégica en dos aspectos:

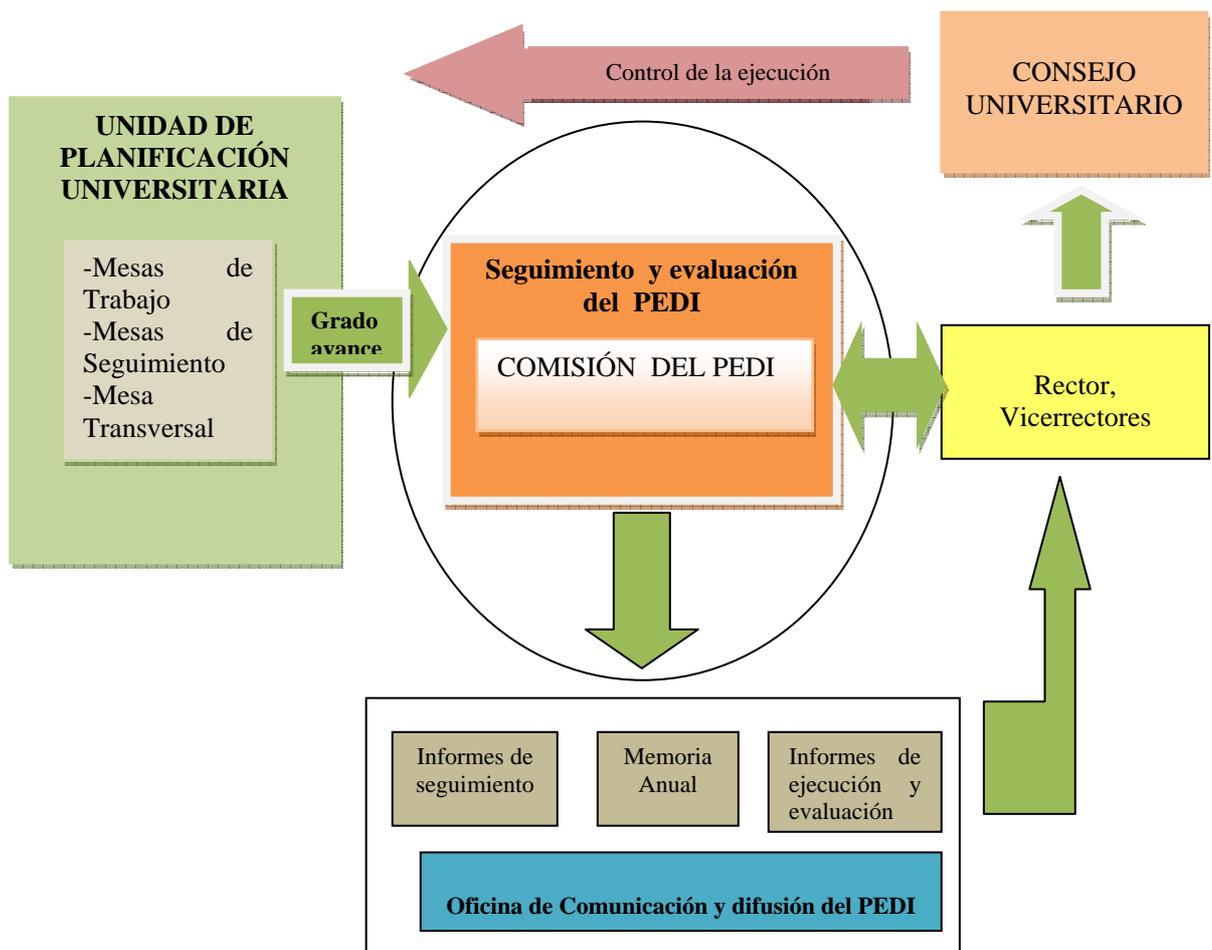
- ✓ El seguimiento al avance-ejecución de Plan, por cada una de las Facultades y unidades, departamentos, áreas, servicios.
- ✓ La constante retroalimentación y ajuste a la Planificación Estratégica, de acuerdo a los cambios que la Universidad enfrente.

Para establecer un sistema de seguimiento se requiere de:

- Un equipo técnico, capacitado, dirigido por un líder, especialista en Planeación Estratégica.
- Una programación y ejecución de reuniones de equipos de trabajo, para que retroalimenten, controlen y realicen el seguimiento de las acciones estratégicas.
- Registros apropiados para cada acción estratégica realizada y comparar con planificado.
- Formar las mesas de seguimiento, que tendrán a cargo el control del avance de cada uno de los ejes del plan: Docencia, investigación, vinculación con la colectividad, y Gestión (10 a 20 participantes por cada mesa de seguimiento, expertos de acuerdo a cada uno de los ejes, y delegados por cada facultad).
- La aplicación de técnicas e instrumentos como: monitoreo de la información, guía de observación, divulgaciones, presentaciones, reuniones periódicas, entrevistas, etc.
- Se requiere de recursos humanos, materiales, financieros, informáticos, para organizar la información y realizar el seguimiento y evaluación del plan estratégico.
- La estructura organizativa es importante, para garantizar una eficiente planificación estratégica.
- La permanente retroalimentación, actualización y ajustes a la Planificación Estratégica.

- Dar seguimiento a los realizado y avanzado por cada una de las Facultades, unidades, áreas, servicios, etc., en torno a lo planificado.
- Es conveniente utilizar un modelo acorde a las necesidades de la institución, que permita ordenar y articular las diferentes fases del Plan, hasta lograr su ejecución y evaluación.

FIGURA 36
SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



Elaboración: La Autora

Este modelo planteado en la figura 36, permitirá obtener información confiable del estado de avance del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, y su funcionamiento estará a cargo de la Unidad de Planificación Universitaria. Entre los principales mecanismos para el seguimiento y evaluación del Plan estarían:

- ✓ La memoria anual del PEDI
- ✓ Los informes de ejecución y Evaluación del PEDI
- ✓ Los informes de las mesas de seguimiento (por conformarse).

Es necesario, que se establezcan algunas estrategias complementarias:

- ✓ Una reunión extraordinaria anual del Consejo Universitario, para examinar los avances del Plan Estratégico y especificar la agenda de trabajo para el siguiente año, determinando los asuntos prioritarios y más importantes para el desarrollo del quehacer de la Universidad de Guayaquil.
- ✓ Dos reuniones semestrales del Vicerrector General, la Comisión del Plan Estratégico, el Director y Técnicos de Planificación Universitaria, y los delegados por cada una de la Facultades, unidades, áreas y servicios de la Universidad, para revisar avances y recomendaciones en la ejecución del Plan Estratégico, con lo que se logrará una retroalimentación indispensable para el avance del mismo.
- ✓ Informes de avances y resultados, presentados por la Unidad de Planificación Universitaria, quienes recopilarán toda la información que cada Facultad, departamento, área y servicios, presente a esa unidad.
- ✓ Sistema de Información de la Planificación Estratégica, a través de una plataforma virtual, y en red. Todas las Facultades, unidades, áreas y servicios de la Universidad de Guayaquil, ingresarán la información trimestral del Plan Estratégico, lo que facilitará la preparación de los informes, por parte de la Unidad de Planificación Universitaria.

3.4.5. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

PLATAFORMA TECNOLÓGICA y CAMPUS VIRTUAL

Es prioritario que la Universidad de Guayaquil implemente una plataforma tecnológica para la implementación, seguimiento y evaluación del Plan estratégico y a su vez prever el mantenimiento de dicha plataforma, con

sistemas de información conforme a los requerimientos de la institución, con tecnología de punta y herramientas necesarias para garantizar un eficiente desempeño. Para ello, el Centro de Cómputo de la Universidad, deberá asesorar en los requerimientos necesarios de los nuevos sistemas de información a implementarse.

Es de suma importancia la contratación de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y de Internet, para la creación del "CAMPUS VIRTUAL" de la Universidad de Guayaquil. El campus virtual es el servicio que se encarga de gestionar y desarrollar todos los aspectos relativos al aprendizaje y la enseñanza por medio de procedimientos telemáticos (TIC e Internet) y a la vez de transparentar la información sobre las actividades y el quehacer universitario, así como la memoria, informes de ejecución y evaluación del Plan Estratégico de la Universidad.

3.4.6. PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁMBITO DE GESTIÓN DEL PLAN

CUADRO 16

**TAREAS, METAS, INDICADORES, CRONOGRAMA DE GESTIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
2011 - 2015**

TAREAS	METAS	INDICADORES	CRONOGRAMA				
			2011	2012	2013	2014	2015
1.- La Planificación Institucional	Ejecutados: PEDI. PPI	-Informes de seguimiento	2	2	2	2	2
	y POA	-Informes de seguimiento	4	4	4	4	4
2.- Los Planes de contingencia administrativa y financiera	Implementados planes de contingencia administrativa y financiera	Informes de resultados	1	1	1	1	1
3.- La Implementación de un sistema de información estratégica	Sistema de Información estratégica en funcionamiento	Informes del centro de cómputo de aplicación por parte de todas las facultades	2	2	2	2	2
4.- La implementación de un sistema de comunicación	Sistema de Comunicación en funcionamiento	Redes de Comunicación	2	2	2	2	2
5.-La Evaluación del Desempeño	Aplicadas políticas y reglamento de evaluación	Resultado de evaluación de desempeño	1	1	1	1	1
6.- La Estructura organizacional funcional y descentralizada	En cumplimiento orgánico funcional y manual de procedimientos	Informes del departamento de Personal de la Universidad	1	1	1	1	1
7.- La Implementación de una Plataforma Tecnológica y Campus Virtual.	Plataforma tecnológica y campus virtual en funcionamiento	Informe de funcionamiento	1	1	1	1	1

ELABORACIÓN: Autora

3.4.7. GUIA PARA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN

Tomando como base la "Guía de Autoevaluación Institucional" proponemos el siguiente esquema de EVALUACIÓN, para la Gestión Administrativa, con sus respectivos objetivos estratégicos, metas indicadores, responsables, informantes, técnicas-instrumentos, preguntas orientadoras y medios de verificación. La Evaluación podrá realizarse cuando el PEDI, esté en pleno funcionamiento en la Universidad de Guayaquil.

CUADRO 17

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN

No	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE	COSTO/PRESUPUESTO
1	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA PLANIFICACION	Fortalecer los procesos de Gestión	Formular e implantar la política de gestión por procesos en todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad	Hasta el 2015 la UG. tendrá todos los procesos estandarizados	-Índice de levantamiento de proceso -Índice de procesos estandarizados	Rector, Vicerrectores, Decanos, Director Departamento Recursos Humanos	
			Reingeniería de los procesos de gestión académica y gestión de bienes		Índice de mejoramiento del tiempo de respuesta en la gestión		
2		Administrativa y sentido de pertenencia del personal de la	Programa de mejoramiento de la autoestima y sentido de pertenencia a la Universidad.				
3			Programa de racionalización del Recurso Humano por competencias en las áreas administrativas de la Univ.	Hasta el 2015 las áreas administrativas cumplen perfiles por competencia	Índice de cumplimiento de perfiles por competencias	Rector, Vicerrectores, Decanos, Director Departamento Recursos Humanos	
4			Programa de formación de líderes en gestión, a nivel de todos los estamentos universitarios	Empezar en el 2011 incremento del 10% anual.	-Índice de la ejecución de la capacitación -No. actividades formativas No. total de horas de formación. No. de participantes	Rector, Vicerrectores, Decanos, Director Departamento Recursos Humanos	

5	Universidad	Promover una política de escalafón docente, administrativo y de servicios universitario.	Hasta el 2015 100% aplicada la política	Eficacia del Proceso	Rector, Vicerrectores, Decanos, Director Departamento Recursos Humanos	
6		Crear un proceso y la unidad que gestione la validación de la calidad del producto y/o servicio				
7		Sistematizar y automatizar el proceso de evaluación y acreditación				
8		Mejorar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios	Hasta el 2015, proceso de evaluación de desempeño , Mejorado estandarizado y sistematizado			
9		Fortalecer el proceso de Planificación Estratégica de Universidad	Fortalecer la unidad central de planificación y crear la red que administre la implantación del Plan Estratégico Corporativo y de las Unidades Académicas	Hasta el 2015 el PEDI se ejecuta en un 100%	Porcentaje de ejecución del PEDI	Rector Vicerrectores Comisión PEDI Unidad de Planificación Universitaria
10	Fortalecer la imagen institucional	Crear un programa de mejoramiento de imagen corporativa institucional focalizado al servicio del cliente, con la infraestructura tecnológica y física.		-Nivel de Imagen Corporativa -Índice de nivel de satisfacción del cliente		

ELABORACIÓN: Autora

CUADRO 18

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

I. FUNCIÓN: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

ÁMBITO 1: **MISIÓN Y PLAN INSTITUCIONAL**

INDICADORES		Informantes	Técnicas e instrumentos	PREGUNTAS ORIENTADORAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Nº	Descripción				
1	Visión y Misión institucional definidas en su Estatuto, que refleje su identidad en forma clara y coherente.	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico	Entrevista – Guía	¿Se encuentran definidas en el estatuto la Visión y Misión institucional, de manera que reflejen su identidad en forma clara y coherente?	√ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental		√ Estatuto: Misión y Visión Institucional
2	Visión y Misión institucionales reconocidas por la comunidad universitaria y su entorno social.	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico, Decanos, Subdecanos, Directores	Entrevista – Guía	¿Considera usted que la Visión y Misión institucionales son reconocidas por la comunidad universitaria y su entorno social?	√ Sondeo de Opinión.
		Docentes	Encuesta-cuestionario	¿Conoce la Visión y Misión de la Universidad?	√ Sondeo de Opinión.
		Estudiantes	Encuesta-cuestionario	¿Conoce la Visión y Misión de la Universidad?	√ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	¿Conoce la Visión y Misión de la Universidad?	√ Sondeo de Opinión.
		Trabajadores	Encuesta-cuestionario	¿Conoce la Visión y Misión de la Universidad?	√ Sondeo de Opinión.
			Ficha documental		√ Afiches, Boletines, Pancartas, Páginas web.
3	PEDI formulado con la participación de los diferentes estamentos universitarios	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico, Decanos, Subdecanos, Directores	Entrevista – Guía	¿El PEDI ha sido formulado con la participación de los diferentes estamentos universitarios?	√ Sondeo de Opinión.
		Docentes	Encuesta-cuestionario	¿EL PEDI ha sido formulado con la participación de los miembros de la docencia?	√ Sondeo de Opinión.
		Estudiantes	Encuesta-cuestionario	¿EL PEDI ha sido formulado con la participación de los estudiantes?	√ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	¿EL PEDI ha sido formulado con la participación de los empleados administrativos?	√ Sondeo de Opinión.
		Trabajadores	Encuesta-cuestionario	¿EL PEDI ha sido formulado con la participación de los trabajadores?	√ Sondeo de Opinión.

			Ficha documental		<input type="checkbox"/> Convocatorias a reuniones de trabajo a: Autoridades, Directivos, Representantes de: Docentes, Estudiantil y Trabajadores. <input type="checkbox"/> Cronogramas de reuniones. <input type="checkbox"/> Fotografías.
4	Participación en el PEDI de los actores sociales con los cuales la Universidad tiene vinculación	Egresados y Profesionales	Encuesta-cuestionario	¿EL PEDI ha sido formulado con la participación de los ex alumnos?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Otros informantes Calificados (Empresarios, Rectores, Directores ONG's y OG's)	Entrevista – Guía	¿Usted ha participado en la elaboración del PEDI como actor social con el cual la universidad tiene vinculación?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
			Ficha documental		<input type="checkbox"/> Invitación a reuniones de trabajo al sector del medio externo. <input type="checkbox"/> Asistencia de las personas del medio externo. (fotos)
5	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) aprobado por las instancias correspondientes.	Rector, Vicerrector Académico.	Entrevista – Guía	¿Cuenta la Universidad con un PEDI aprobado?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Secretario General	Ficha documental		<input type="checkbox"/> Plan Estratégico de Desarrollo Institucional <input type="checkbox"/> Acta del Consejo Universitario en donde consta la aprobación del PEDI.
6	Evidencia de que los objetivos, metas, programas y proyectos se cumplen al menos en un 80% anual respecto a lo planificado.	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico	Entrevista – Guía	¿Se cumplen los objetivos, metas, programas y proyectos del PEDI?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Vicerrector General	Ficha documental		<input type="checkbox"/> PEDI. <input type="checkbox"/> Evaluación del POA
7	Existencia de guías, mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI.	Rector, Vicerrector General	Entrevista – Guía	¿Existen guías de evaluación de las actividades del PEDI?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Rector, Vicerrector General	Entrevista – Guía	¿Existen mecanismo de monitoreo y evaluación de las actividades del PEDI?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Vicerrector General	Ficha documental		<input type="checkbox"/> Procedimiento para evaluar el POA. <input type="checkbox"/> Las guías, mecanismos de monitoreo y evaluación.
8	Existencia de mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación del PEDI.	Director Relaciones Públicas	Entrevista – Guía	¿Existen mecanismos de difusión de los resultados de evaluación del PEDI?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Autoevaluación Interna	Entrevista – Guía	¿Existen mecanismos de difusión de los resultados de evaluación del PEDI?	<input type="checkbox"/> Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Autoevaluación Interna	Ficha documental		<input type="checkbox"/> Mecanismos de difusión. <input type="checkbox"/> Página Web.

ÁMBITO 2: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

INDICADORES		Informantes	Técnicas e instrumentos	PREGUNTAS ORIENTADORAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Nº	Descripción				
9	Existencia y aplicación del orgánico funcional para viabilizar la eficiencia académica y administrativa de la Institución.	Asesor Jurídico	Ficha documental		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orgánico funcional para el área Administrativa ✓ Disposiciones Reglamentarias para el área Académica ✓ Acciones de personal que se refieren a la eficiencia administrativa.
10	* Evidencia de que en el estatuto y reglamentos existen normas que viabilizan la eficiencia académica y administrativa de la institución.	Rector, Vicerrector Académico	Entrevista – Guía	¿Existen en el estatuto normas que viabilizan la eficiencia académica de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Rector, Vicerrector General	Entrevista – Guía	¿Existen en el estatuto normas que viabilizan la eficiencia administrativa de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector Académico	Ficha documental		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes del cumplimiento de normas y reglamentos académicos ✓ Acciones de personal que se refieren a la eficiencia académica. ✓ Acciones de personal que se refieren a la eficiencia administrativa.
11	Evidencia de que las normas que constan en el estatuto y reglamentos para viabilizar la eficiencia académica y administrativa de la institución se ejecutan.	Rector, Vicerrector Académico	Entrevista – Guía	¿Se ejecutan las normas que viabilizan la eficiencia académica de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Rector, Vicerrector General	Entrevista – Guía	¿Se ejecutan las normas que viabilizan la eficiencia administrativa de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector General	Ficha documental		✓ Estatuto y Reglamentos

12	Existencia de regulaciones estatutarias que establezcan el grado de participación de los estamentos universitarios en los organismos de gobierno.	Asesor Jurídico	Entrevista – Guía	¿Existen regulaciones estatutarias que establezcan el grado de participación de los estamentos universitarios en los organismos de gobierno?	✓ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estatuto y Reglamento Interno. ✓ Listado certificado de integrantes de organismos de Gobierno. ✓ Actas del Consejo Universitario en donde conste la participación de los estamentos universitarios.
13	Existencia de organismos colegiados en la	Asesor Jurídico	Entrevista – Guía	¿Existen organismos colegiados en la estructura orgánica funcional, de acuerdo con la Ley?	✓ Sondeo de Opinión.

	estructura orgánico – funcional, de acuerdo con la ley.	Asesor Jurídico	Ficha documental		✓ Orgánico Estructural ✓ Orgánico Funcional.
14	Evidencia de que la estructura académico administrativa facilita la realización de las actividades sustantivas de la institución.	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico	Entrevista – Guía	¿La estructura académico - administrativa facilita la realización de las actividades sustantivas de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental		✓ Organigrama Institucional (Estructura Académica - Estructura Administrativa).
15	Evidencia de la aplicación de acciones que respondan a políticas administrativas de descentralización y desconcentración.	Rector, Vicerrector General	Entrevista – Guía	¿Se aplican acciones que responden a políticas administrativas de descentralización y desconcentración?	✓ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector General	Ficha documental		✓ Políticas Institucionales (El Consejo Universitario las genera en el PED1 se ejecutan). ✓ Sondeo de Opinión.
16	Existencia y aplicación de reglamentos, procedimientos y modelos operativos adecuados que faciliten la gestión académico-administrativa.	Decanos, Subdecanos, Directores	Entrevista – Guía	¿Se aplican reglamentos, procedimientos y modelos operativos adecuados para facilitar la gestión académico-administrativa?	✓ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	¿Se aplican reglamentos, procedimientos y modelos operativos adecuados para facilitar la gestión académico-administrativa?	✓ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental		✓ Reglamento de Régimen Académico ✓ Modelos de gestión académico - administrativa.
17	Existencia y aplicación de reglamentos institucionales para la docencia, investigación y vinculación con la colectividad.	Rector, Vicerrector Académico, Decanos, Directores: Departamento Planificación Universitaria, DIPA, Vinculación con la Colectividad	Entrevista – Guía	¿Está en ejecución el reglamento institucional para la docencia?	✓ Sondeo de Opinión.
				¿Está en ejecución el reglamento institucional para la investigación?	
				¿Está en ejecución el reglamento institucional para la vinculación con la colectividad?	
		Docentes	Encuesta-cuestionario	¿La Universidad aplica los reglamentos establecidos para la docencia?	✓ Sondeo de Opinión.
Asesor Jurídico	Ficha documental		✓ Reglamento de Régimen Académico ✓ Reglamento de Investigación ✓ Reglamento de Vinculación con la Colectividad.		

18	Existencia y aplicación de reglamentos que estructuran el sistema de remuneraciones institucionales.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Se aplican reglamentos que estructuran el sistema de remuneraciones institucionales?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Reglamentos de Remuneraciones. √ Reglamento de Escalafón Docente.
19	Verificación del cumplimiento de los reglamentos, disposiciones legales y estatutarias por parte de los directivos de la Institución.	Rector, Vicerrector General, Vicerrector Académico, Decanos, Directores.	Entrevista Guía	–	¿Se verifica el cumplimiento de los reglamentos, disposiciones legales y estatutarias por parte de los directivos de la institución?	√ Sondeo de Opinión.
		Docentes, Estudiantes, Empleados Administrativos, Trabajadores	Encuesta-cuestionario		¿Se cumplen los reglamentos, disposiciones legales y estatutarias por parte de los directivos de la institución?	√ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental			√ Sondeo de Opinión, √ Informes anuales de Autoridades y Directivos
20	* Evidencia que en el Estatuto y reglamentos institucionales constan los principios y valores éticos,	Asesor Jurídico	Entrevista Guía	–	¿Constan en el Estatuto y reglamentos institucionales los principios y valores éticos?	√ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental			√ Estatuto y Reglamentos institucionales (principios y valores éticos)
21	Evidencia de que la acción universitaria está fundamentada en la formación a través del currículo, y en la práctica de principios y valores éticos.	Vicerrector General, Vicerrector Académico, Decanos, Directores	Entrevista Guía	–	¿La acción universitaria se fundamenta en la formación a través del currículo?	√ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector General, Vicerrector Académico, Decanos, Directores	Entrevista Guía	–	¿La acción universitaria se fundamenta en la práctica de principios y valores éticos?	√ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector Académico	Ficha documental			√ Diseños curriculares que incluyan principios y valores éticos.
22	Verificación de la correspondencia entre títulos académicos y las funciones y	Director Departamento Personal	Entrevista Guía	–	¿Los títulos académicos están en correspondencia con las funciones y responsabilidades que desempeñan los directivos administrativos?	√ Sondeo de Opinión.

	responsabilidades que desempeñan los directivos administrativos.	Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Currículum de Directivos Administrativos. ✓ Acciones de Personal ✓ Informe documentado
23	Evidencia de que las autoridades y directivos trabajan de acuerdo a políticas declaradas en el marco ético y jurídico de la Institución.	Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	– ¿Las autoridades y directivos trabajan de acuerdo a políticas declaradas en el marco ético y jurídico de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Manual de Funciones de las Autoridades y Directivos de la Institución. ✓ Informe documentado ✓ Informe documentado ✓ Normativa Institucional
24	Existencia de políticas y reglamentos para el ingreso de nuevo personal administrativo a la Institución, que prioricen la formación, experiencia y capacidad del postulante.	Rector, Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	– ¿Existen políticas y reglamentos para el ingreso de nuevo personal administrativo a la institución, que priorice la formación, experiencia y capacidad del postulante?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Personal	Ficha documental		✓ Reglamento de Ingreso del Personal Administrativo, ✓ Políticas, mecanismos para seleccionar el ingreso de nuevo personal administrativo.
25	Verificación de que la dedicación del personal administrativo titular sea de tiempo completo.	Director Departamento Personal	Entrevista Guía	– ¿La dedicación del personal administrativo titular es de tiempo completo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Personal	Ficha documental		✓ Nómina del Personal Administrativo (TC), ✓ Contratos y acciones del Personal Administrativo (TC).
26	Verificación de la correspondencia entre el currículum vitae del personal administrativo y la función que desempeña.	Director Departamento Personal	Entrevista Guía	– ¿Existe correspondencia entre el currículum vitae del personal administrativo y la función que desempeña?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Personal	Ficha documental		✓ Currículum vitae del Personal Administrativo. ✓ Contrato laboral. ✓ Informe documentado

27	Relación ponderada del número de personas que trabajan en la administración de la Institución con respecto a docentes a tiempo completo.	Director Departamento Personal, Director Planificación Universitaria	Entrevista Guía	– ¿Estima usted que la relación ponderada del número de personas que trabajan en la administración con respecto al número de docentes a tiempo completo es la adecuada?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Personal	Ficha documental		✓ Cuadro sobre la Relación Ponderada: Número de Personas que trabajan en la administración / Docentes a Tiempo Completo.

28	* Evidencia de la existencia de un apoyo institucional adecuado para el desarrollo de la cultura de la evaluación.	Rector, Vicerrector General, Académico, Director Planificación Universitaria, de Evaluación Interna.	Entrevista Guía	-	El apoyo institucional para el desarrollo de la cultura de la evaluación es:	√ Sondeo de Opinión.
29	Existencia y aplicación de políticas y reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo.	Rector, Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	-	¿Las políticas de desarrollo y promoción del personal administrativo se encuentran en ejecución?	√ Sondeo de Opinión.
		Rector, Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	-	¿El reglamento de desarrollo y promoción del personal administrativo se encuentra en ejecución?	√ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario		Las políticas para el desarrollo y promoción del personal administrativo son:	√ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario		El reglamento para el desarrollo y promoción del personal administrativo es:	√ Sondeo de Opinión.
		Asesor Jurídico	Ficha documental			√ Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo (que determine incentivos y promociones).
30	Existencia y aplicación de un sistema para la evaluación anual del desempeño de autoridades, directivos y personal administrativo.	Rector	Entrevista Guía	-	¿Se aplica en la institución un sistema de evaluación anual del desempeño de las autoridades?	√ Sondeo de Opinión.
		Rector	Entrevista Guía	-	¿Se aplica en la institución un sistema de evaluación anual del desempeño de directivos?	√ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	-	¿Se aplica en la institución un sistema de evaluación anual del desempeño del personal administrativo?	√ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental			√ Proyectos de Evaluación: Autoridades - Directivos, y Personal Administrativo. √ Sistema de Evaluación del Desempeño de Autoridades y Directivos. √ Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo. √ Reglamento e Instructivo para la Evaluación de Autoridades y Directivos, √ Reglamento e Instructivo para la Evaluación del Personal Administrativo.

31	* Existencia de resultados de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño de las autoridades, directivos y personal administrativo.	Rector	Entrevista – Guía	¿Existen resultados de la aplicación de un sistema de evaluación anual del desempeño de autoridades, directivos y del personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Entrevista – Guía	¿Existen resultados de la aplicación de un sistema de evaluación anual del desempeño del personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Resultados de la Evaluación anual del desempeño del Personal Administrativo.
32	Existencia y aplicación de un plan de capacitación continua para autoridades, directivos y personal administrativo.	Vicerrector Académico Director Departamento de Personal	Entrevista – Guía	¿Se aplica en la institución un plan de capacitación continua para autoridades, directivos y personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
				La capacitación continua para autoridades de la universidad es:	✓ Sondeo de Opinión.
		Decanos, Subdecanos, Directores	Entrevista – Guía	¿Se aplica en la institución un plan de capacitación continua para directivos?	✓ Sondeo de Opinión.
				La capacitación continua para directivos de la universidad es:	✓ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta- cuestionario	La capacitación continua para el personal administrativo de la universidad es:	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Plan de capacitación continua para el Autoridades, Directivos y Personal Administrativo. ✓ Política de Capacitación, ✓ Informe de la aplicación del plan de capacitación.
33	Existencia y aplicación de un plan para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa	Rector	Entrevista – Guía	¿Se aplica un plan para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Informe documentado
34	Existencia de resultados de la aplicación de los planes de capacitación, eficiencia, eficacia y racionalización del personal administrativo.	Director Departamento de Personal	Entrevista – Guía	¿Existen resultados de la aplicación de los planes de capacitación, eficiencia, eficacia y racionalización del personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Ficha documental		✓ Informes de capacitaciones, ✓ Evaluaciones de los cursos de capacitación
35	Inventario y características de las edificaciones con que cuenta la Institución, para las distintas funciones.	Administrador General	Entrevista – Guía	¿Tiene la institución un inventario de las edificaciones para las distintas funciones?	✓ Sondeo de Opinión.

		Administrador General	Entrevista Guía	-	¿Tiene la institución las características de las edificaciones para las distintas funciones?	√ Sondeo de Opinión.
		Administrador General	Observación Guía	-		√ Planos de los edificios de la Universidad √ Inventario de edificaciones de la Universidad. √ Fotos de edificaciones,

36	* Características de las construcciones civiles para la docencia y la investigación.	Administrador General	Entrevista Guía	-	¿El inventario físico señala las características de las construcciones civiles para la docencia?	√ Sondeo de Opinión.
		Administrador General	Entrevista Guía	-	¿El inventario físico señala las características de las construcciones civiles para la investigación?	√ Sondeo de Opinión.
		Administrador General	Observación Guía	-		√ Inventario de las edificaciones para la Docencia e Investigación. √ Fotos,
37	* Evidencia de la existencia de facilidades para el acceso y permanencia de estudiantes con discapacitados.	Administrador General	Entrevista Guía	-	¿Existen facilidades para el acceso y permanencia de estudiantes con discapacidad?	√ Sondeo de Opinión.
		Administrador General	Observación Guía	-		√ Acceso para estudiantes con discapacidad. (rampas, ascensores, sillas especiales, etc). √ Fotos,
38	* Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la localización y características de los locales de las bibliotecas.	Docentes	Encuesta-cuestionario		La Universidad cuenta con un área específica para biblioteca:	√ Sondeo de Opinión.
		Docentes	Encuesta-cuestionario		La biblioteca está ubicada en un lugar adecuado:	√ Sondeo de Opinión.
		Docentes	Encuesta-cuestionario		Las instalaciones de la biblioteca son:	√ Sondeo de Opinión.
		Estudiantes	Encuesta-cuestionario		La Universidad cuenta con un área específica para biblioteca:	√ Sondeo de Opinión.
		Estudiantes	Encuesta-cuestionario		La biblioteca está ubicada en un lugar adecuado:	√ Sondeo de Opinión.
		Estudiantes	Encuesta-cuestionario		Las instalaciones de la biblioteca son:	√ Sondeo de Opinión.
		Otros usuarios: estudiantes colegios, profesionales, particulares.	Encuesta-cuestionario		La biblioteca está ubicada en un lugar adecuado:	√ Sondeo de Opinión.
		Otros usuarios: estudiantes colegios, profesionales, particulares.	Encuesta-cuestionario		Las instalaciones de la biblioteca son:	√ Sondeo de Opinión.

			Ficha documental		✓ Sondeo de Opinión a los usuarios de las bibliotecas.
39	* Disponibilidad de equipamiento informático y acceso a redes de información con tecnología actualizada.	Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Existe equipo informático dentro de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿El acceso a las redes de información se realiza con tecnología actualizada?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora Departamento del Centro de Cómputo	Observación Guía	-	✓ Inventario de equipo informático, ✓ Descripción del acceso a redes de información, (intranet), ✓ Contrato de proveedores de internet, ✓ Fotos
40	* Existencia y aplicación de sistemas informáticos de registro y control del personal administrativo.	Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Tiene la institución un sistema informático de registro y control del personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Entrevista Guía	- ¿Se aplica el sistema informático de registro y control del personal administrativo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento de Personal	Observación Guía	-	✓ Sistema informático de registro y control del personal administrativo.
41	Existencia y utilización de redes informáticas que faciliten la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo.	Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Existe una red informática dentro de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Se utiliza la red informática dentro de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿La red informática facilita la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	- ¿La red informática facilita la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Ficha documental	-	✓ Intranet (comunicación por redes)
42	Grado de satisfacción del personal administrativo sobre la utilidad y distribución de los sistemas de información y comunicación.	Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	Los sistemas de información y comunicación son :	✓ Sondeo de Opinión.
		Empleados Administrativos	Encuesta-cuestionario	-	✓ Sondeo de Opinión sobre la utilización y distribución de los sistemas de información y comunicación.
43	Existencia y vigencia de convenios de acceso a redes informáticas con los sectores público y privado.	Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Existen convenios para el acceso a redes informáticas con los sectores público y privado?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Desde cuándo existen los convenios para el acceso a redes informáticas con los sectores públicos y privado?	✓ Sondeo de Opinión.
		Directora del Centro de Cómputo	Entrevista Guía	- ¿Están vigentes dichos convenios?	✓ Sondeo de Opinión.

		Asesor Jurídico	Ficha documental		✓ Convenios suscritos con instituciones para acceso a redes informáticas
--	--	-----------------	------------------	--	--

ÁMBITO 3: PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS

INDICADORES		Informantes	Técnicas e instrumentos	PREGUNTAS ORIENTADORAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Nº	Descripción				
44	Evidencia de la aprobación presupuestaria por parte del máximo organismo institucional en el que se constate la adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI.	Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto anual ha sido aprobado por el máximo organismo de la institución?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto contempla una adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Evaluación Interna	Entrevista – Guía	¿El presupuesto contempla una adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI?	✓ Sondeo de Opinión.
		Secretario General	Ficha documental		✓ Presupuesto Institucional, ✓ Acta de aprobación de Presupuesto institucional por el Consejo Universitario, ✓ PEDI, ✓ POA
45	Evidencia que el presupuesto general de la Institución sea conocido por la comunidad universitaria.	Directora del Centro de Cómputo	Entrevista – Guía	¿El presupuesto general de la institución es conocido por la comunidad universitaria?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto general de la institución es conocido por la comunidad universitaria?	✓ Sondeo de Opinión.
		Secretario General	Ficha documental		✓ Difusión en la Página Web,
46	Existencia de políticas y planes de autogestión y financiamiento en el PEDI.	Rector	Entrevista – Guía	¿Existen políticas y planes de autogestión y financiamiento en el PEDI?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿Existen políticas y planes de autogestión y financiamiento en el PEDI?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Evaluación Interna	Entrevista – Guía	¿Existen planes de autogestión y financiamiento en el PEDI?	✓ Sondeo de Opinión.
		Director Departamento Evaluación Interna	Ficha documental		✓ Políticas para autogestión y financiamiento, ✓ Planes de Autogestión y financiamiento, ✓ Presupuesto Institucional
47	Evidencia de que en el presupuesto institucional se asigna el	Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿Existe en el presupuesto institucional la asignación del porcentaje a becas de acuerdo con la Ley?	✓ Sondeo de Opinión.

	porcentaje destinado a becas de acuerdo a la Ley.	Director del Departamento Financiero	Ficha documental		√ Presupuesto Institucional (porcentaje destinado a becas de acuerdo con la Ley),
48	Existencia de procedimientos académico-administrativos que permitan clasificar y proteger a los estudiantes de menores recursos económicos, en relación con su rendimiento académico.	Vicerrector Académico Vicerrector Administrativo	Entrevista – Guía	¿Existen procedimientos académico-administrativos que permitan clasificar y proteger a los estudiantes de menores recursos en relación con su rendimiento académico?	√ Sondeo de Opinión.
		Vicerrector Académico Vicerrector Administrativo	Ficha documental		√ Estudio socio-económico de los estudiantes, √ Procedimientos académico-administrativos que permitan clasificar y proteger a los estudiantes de menores recursos en relación con su rendimiento académico √ Reglamentos de Becas
49	Porcentaje del presupuesto institucional destinado para gastos de operación y desarrollo.	Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿Existe en el presupuesto institucional un porcentaje asignado para gastos de operación y desarrollo?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto institucional contempla una asignación no mayor del 75% para gastos de operación?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto institucional contempla una asignación no menor al 25% para el desarrollo?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental		√ Presupuesto Institucional: Gastos de Operación hasta 75% Gastos de Desarrollo mínimo 25%
50	Porcentaje del presupuesto de inversión destinada a la adquisición de libros, publicaciones especializadas e información digitalizada y acceso a redes internacionales.	Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿El presupuesto institucional contempla una asignación destinada a la adquisición de libros, publicaciones especializadas e información digitalizada y acceso a redes internacionales, no menor al 5% de del presupuesto de inversión?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental		√ Presupuesto Institucional: 5% para la adquisición de libros, publicaciones especializadas e información digitalizada y acceso a redes internacionales. - Bibliotecas virtuales
51	Existencia de documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas hacia el desarrollo integral de la Universidad y a la optimización de los recursos.	Director del Departamento Financiero	Entrevista – Guía	¿Existen documentos oficiales que recojan las políticas financieras orientadas hacia el desarrollo integral de la Universidad y a la optimización de los recursos?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental		√ Políticas Financieras de distribución del gasto

52	Existencia de una instancia institucional de seguimiento, control y evaluación del presupuesto.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Existe en la Universidad una instancia institucional dedicada al seguimiento, control y evaluación del presupuesto?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Estructura Orgánica √ Reglamento Orgánico funcional
53	Existencia de procedimientos de rendición de cuentas del manejo presupuestario, ante las instancias institucionales internas y externas correspondientes, así como ante la opinión pública.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Existen procedimientos de rendición de cuentas del manejo presupuestario, ante las instancias institucionales internas y externas correspondientes, así como ante la opinión pública?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Procedimiento de Rendición de Cuentas del manejo presupuestario √ Página Web (difusión del Presupuesto)
54	Existencia en el presupuesto de la Institución de recursos provenientes de la autogestión.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Tiene la Universidad dentro del presupuesto general, recursos provenientes autogestión?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Presupuesto Institucional (porcentaje de recursos provenientes de autogestión)
55	Evidencia sobre los resultados de la consecución de metas de autogestión en los últimos tres años.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Existe un informe sobre los resultados de la consecución de metas de autogestión en los últimos tres años?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Metas de autogestión √ Informe de resultados (últimos tres años)
56	Existencia de presupuestos y costos anuales por carrera.	Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Existen presupuestos anuales por carreras?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Entrevista Guía	–	¿Están determinados los costos anuales por carreras?	√ Sondeo de Opinión.
		Director del Departamento Financiero	Ficha documental			√ Presupuesto Institucional √ Costos anuales por carreras.

CONCLUSIONES

- **Problemas y retos para la Universidad de Guayaquil**

El vertiginoso avance del conocimiento y las transformaciones que se han dado a nivel mundial, son los retos más significativos que debe enfrentar la universidad ecuatoriana y en particular la Universidad de Guayaquil. Los cambios en la Constitución y en la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, establecen los principios por los que se regirán las Instituciones de Educación Superior: “Autonomía responsable, cogobierno, igual de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento. Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema”⁵²

- **La cuestión sobre la calidad de la educación universitaria**

La calidad de la educación superior, requiere procesos de mejoramiento continuo, de la autoevaluación y de una cultura de evaluación universitaria.

La calidad, la evaluación y la mejora continua, requieren a su vez de la Planificación Estratégica al interior de la institución. La calidad por sí sola no se constituye en el camino hacia el mejoramiento o cambio, es más bien una guía dentro de un proceso más amplio que es la “**cultura de evaluación**” que permitirá a la Universidad de Guayaquil, llevar adelante los procesos de autoevaluación y mejoramiento, lo que le va a permitir, conocer con gran claridad su realidad, determinando sus debilidades, carencias, fortalezas y potencialidades para re-direccionar la planificación y la toma de decisiones para su mejoramiento. La Evaluación en la Universidad de Guayaquil, es un proceso que tiene que implementarse,

⁵² Ley Orgánica de Educación Superior. Cap. 3, Art. 12. Asamblea Nacional. Octubre de 2010

para valorar su labor, y enfrentar los retos que le exigen el nuevo contexto legal y la sociedad.

Es imprescindible **implantar una cultura organizativa que acepte la evaluación como un proceso reglamentario** en nuestra institución. Se requiere implementar un sistema de gestión de la calidad en los distintos niveles, departamentos, facultades, institutos y en general en todas las actividades.

- **La necesidad de rediseñar la Planificación Estratégica**

Los cambios a los que se ha visto enfrentada la Universidad de Guayaquil, en el contexto interno y externo, le exigen el **rediseño** de su proceso de Planificación Estratégica, que comprende el análisis del entorno interno, las demandas e influencias del medio externo, articulados a planes y programas de acción, comprometiendo todos los niveles de autoridad.

- No existe el apoyo institucional adecuado para el desarrollo de una cultura de la evaluación. Pero a su vez se reconoce que es importante que exista la predisposición al cambio por parte la comunidad universitaria y de las autoridades, así como un mayor involucramiento de las partes interesadas en sacar adelante el Plan Estratégico y desarrollar una verdadera “cultura de la evaluación”.

- La Universidad de Guayaquil, debe asignar para cada programa, proyecto o acción estratégica un presupuesto. Cada programa debe establecer metas, resultados e indicadores que son los parámetros para el seguimiento, evaluación y control de la gestión del PEDI. Para garantizar la ejecución del PEDI, se requiere a más de la noción de una “**cultura de evaluación**”; de la gestión administrativa y de las estrategias de comunicación para su implementación y difusión.

- **La necesidad de crear mecanismos de articulación entre la Planificación Estratégica Institucional y la Planificación Estratégica de las Facultades.**

Existe una desvinculación entre los procesos de Planificación de cada Facultad y la Planificación Estratégica Institucional. Es necesario impulsar que la Planificación Estratégica institucional esté en sintonía con los procesos académicos de cada una de las Facultades de la Universidad de Guayaquil. Para ello se requiere que ambas tengan características similares. Ambas deben formular objetivos estratégicos acordes con la filosofía institucional, deben realizar el análisis del entorno externo e interno.

Las acciones estratégicas de las Facultades, deben apuntar al cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales y finalmente, las Facultades deben someter también a procesos de seguimiento y evaluación a sus Planes Estratégicos. Los resultados de sus evaluaciones y sus planes de mejoras, sustentan el proceso de Planificación Estratégica institucional en general.

- **La necesidad de crear Sistemas de Dirección Estratégica adecuados.**

Es necesaria una dirección estratégica flexible, que se anticipe a los cambios competitivos y que permita desarrollar los recursos y las principales capacidades estratégicas que le permitan a la Universidad de Guayaquil, cumplir con los objetivos, metas y acciones estratégicas del PEDI. Las decisiones estratégicas en la Universidad de Guayaquil, se deben adoptar de acuerdo a un plan unificado, coherente y global que integre a todas las unidades organizativas de la institución.

El proceso estratégico debe partir de la alta dirección, aunque visto en el contexto académico se necesitan combinar la planificación estratégica “de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo”. Es importante que se fortalezca los vínculos universidad-entorno, considerándose el proceso estratégico bastante proactivo a la solución de los problemas, clarificar las metas y direcciones a perseguir, y que los planes operativos que se derivan de los mismos sean los que determinen la implementación y ejecución de la planificación estratégica.

- **La capacitación de los directivos en Dirección estratégica y gestión universitaria.**

Las autoridades de las Facultades y de la Universidad de Guayaquil, en general, provienen del sector académico y no tienen experiencia en “gestión universitaria”. Es importante la capacitación continua en dirección estratégica, gestión universitaria y liderazgo, para todas las autoridades y directivos de la Universidad de Guayaquil.

- **La necesidad de crear un “sistema de Gestión, seguimiento y evaluación” del PEDI**

La falta de un sistema de gestión, seguimiento y evaluación del PEDI, ha provocado un vacío que no ha permitido desentrañar las debilidades en la GESTIÓN del PEDI, que posibiliten contestar las preguntas de la evaluación de la gestión. Por lo que es imprescindible diseñar éste sistema.

- Todavía en la Universidad de Guayaquil no se han elaborado los de reglamentos y procedimientos que demandan nuevos procesos de gestión, ejecución, seguimiento y Evaluación del PEDI, ni la capacitación que exigen estos procesos.
- No se han especificados claramente los objetivos de cada nivel de gestión.
- Las funciones de los distintos “departamentos/personas”, no están claramente diferenciadas y especificadas.
- Existe ambigüedad en la delimitación de funciones.
- Los técnicos de los distintos departamentos, y en los distintos niveles jerárquicos, no conocen su función en el proceso de ejecución del PEDI
- La Universidad no ha diseñado guías/protocolos de seguimiento para la evaluación del PEDI.
- No se han realizado informes de evaluación de ejecución del PEDI.

- **Políticas, Presupuestos y Recursos Financieros adecuados**

La débil posición financiera de la Universidad de Guayaquil, representa una limitación muy significativa, para gestionar la implementación del

Plan Estratégico y de todos los proyectos y acciones estratégicas contempladas en él, a su vez, esto le impide mejorar su posición competitiva con respecto al resto de universidades del país.

Es necesaria una adecuada relación entre los recursos financieros y el PEDI. A su vez, la política financiera debe estar orientada hacia el desarrollo integral de la Universidad de Guayaquil.

Se debe evaluar los procedimientos de rendición de cuentas y del manejo presupuestario de la Universidad de Guayaquil.

- **Sistemas de Información adecuados para la implementación del PEDI**

Es necesario destacar que una herramienta fundamental para la gestión e implementación del Plan Estratégico es la existencia de Sistemas de Información adecuados. Su utilidad está relacionada a la toma de decisiones estratégicas y el control, seguimiento y evaluación del Plan, actividades esenciales para el desarrollo del proceso de planeación estratégica, así como la correcta implantación de las acciones estratégicas.

Es importante que la Universidad cuente con el equipamiento informático y acceso a redes de información con tecnología actualizada, que permitan que todas las unidades académicas, áreas, departamentos y la administración, estén interconectados.

- **Implementar mejores estrategias de comunicación**

No existe un plan de comunicación enfocado hacia la promoción de los servicios que ofrece la universidad, a la captación de recursos financieros, así como a la difusión de la gestión, control, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.

No existen los sistemas de comunicación a la comunidad universitaria sobre la ejecución y evaluación del PEDI. Es urgente que la Universidad de Guayaquil mejore sus estrategias de comunicación.

- **Instituir la Visión institucional y el compromiso con la organización**

No existe una cultura organizativa fuerte en la Universidad de Guayaquil, que oriente los objetivos individuales de las diferentes personas hacia una visión común. Hay un escaso compromiso con la organización, e incluso un comportamiento excesivamente burocrático en algunos niveles. Es importante que se impulse una cultura organizacional y de compromiso con la Universidad de Guayaquil.

- **Implementar relaciones transversales**

Las Facultades, departamentos y las áreas, tienden a crear compartimentos estancos, que dificultan la interdisciplinariedad y las relaciones transversales. El desarrollo de una capacidad de aprendizaje organizativo, que es esencial para la competitividad de cualquier universidad, requiere de, una elevada comunicación y retroalimentación entre los diferentes niveles organizativos. Las relaciones transversales y los equipos interdisciplinarios favorecen este tipo de comunicación.

- **Flexibilidad en la gestión del recurso humano.**

El sistema burocrático de gestión de personal en la Universidad de Guayaquil, (y en todas las organizaciones públicas), impide la generación de un diseño de un sistema de gestión que ponga en valor el "Talento Humano", que incluya los intereses individuales del personal con los de la organización.

Además, la poca capacitación del personal administrativo, sobre aspectos relacionados a la Planificación Estratégica y a la implementación, ejecución y evaluación del PEDI, y la poca información que este sector

recibe, sobre procesos de autoevaluación; se traduce en la falta de respuesta del personal administrativo a estos procesos.

Un reto importante para la Universidad de Guayaquil, será la gestión y valorar el "Talento Humano" que existe, a través de.

- ✓ Programas de capacitación y mejoramiento continuo, para valorar el talento humano.
- ✓ Mejora de Procesos administrativos
- ✓ Reorganización del orgánico funcional.
- ✓ Reorganización completa de la Gestión Administrativa en la Universidad.
- ✓ Definir el manual de funciones.
- ✓ Formular la política de Gestión del "Talento Humano"
- ✓ Elaborar manuales de procesos administrativos en todas las áreas, departamentos, de cada una de las Facultades, así como de la administración central.

RECOMENDACIONES

- Es preciso impulsar en la Universidad de Guayaquil, el desarrollo de una cultura de evaluación. Esto tendrá que asumirse como un proceso que requiere, sobre todo en sus inicios, enfatizar la autoevaluación en todos los ámbitos de la institución.
- Además, la estructura organizacional de la Universidad de Guayaquil, debe posibilitar fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa, en las decisiones inherentes a las actividades académicas y administrativas, evitando la **centralización, burocratización, concentración de poder y funciones, o su dispersión.**
- La creación de una **Oficina de Seguimiento del Plan**, que actualmente recae en el Departamento de Planificación Universitaria.

- Elaborar un formato de seguimiento, control y evaluación tanto de las acciones estratégicas, como de todo el plan.
- Reuniones periódicas con los directivos y el personal de Planificación Universitaria.
- Lograr que todos conozcan y manejen el Plan Estratégico a través de una mayor difusión y capacitación, y luego que se realice un proceso de formación en evaluación.
- Que se implementen mecanismos de comunicación y sistema de información y redes informáticas, que faciliten la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo a la consecución del PEDI.
- El PEDI y el Plan Estratégico de cada una de las Facultades debe entrar en un proceso de **rediseño**, a fin de cumplir con lo que determina la Ley y motivar sus actividades en base a la vinculación con la colectividad.

Algunas recomendaciones que hicieron los informantes clave, en las entrevistas y encuestas, que se realizaron para ésta investigación:

- Programas de capacitación y mejoramiento continuo, para valorar el talento humano.
- Reorganización completa de la Gestión Administrativa en la Universidad.
- Formular la política de Gestión del PEDI.
- Mayor apoyo al Departamento de Planificación Universitaria, por parte de las autoridades. Que las autoridades de las Facultades brinden las facilidades al personal de éste departamento, para que puedan realizar eficientemente su trabajo.

Finalmente, creemos que, la principal labor del equipo de alta dirección es realizar un proceso estratégico riguroso con especial atención en el análisis de recursos y capacidades, lo cual implica que:

- La Universidad efectúe un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva, en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades que tiene la institución.

- La universidad efectúe un adecuado análisis del potencial de mantenimiento de ventaja competitiva, en virtud de la duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica, de los distintos recursos y capacidades de la institución.
- Es necesario que la universidad implemente y utilice organigramas en el que se establezcan los departamentos implicados en la gestión, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico.
- La revisión permanente de estatutos, leyes y otras normas que rigen las funciones y sistemas de coordinación de centros, departamentos, facultades y de la administración en general de la Universidad de Guayaquil.
- Es imprescindible la: definición y reparto de tareas, mecanismos para la coordinación y comunicación vertical y horizontal, entre los distintos actores, ejecutores y gestores del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil.
- Establecer las prioridades de la universidad, a partir de las necesidades sociales y demanda del mercado, definiendo áreas más necesitadas y disminuir esfuerzos en áreas saturadas. Fortalecer los vínculos con la comunidad, el reforzar las relaciones con el sector productivo, aumentar los servicios que la universidad pudiera ofrecer, para beneficiar a personas, entidades, empresas, tanto en temas educativos, de formación, de investigación, asesorías, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álamo Vera, Francisca Rosa (1995): "La Planificación estratégica de las Universidades; Propuesta metodológica y evidencia empírica". Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, marzo 1995.
2. Andrews, K. R. (1977): "El concepto de estrategia de la empresa". AUNSA, Pamplona.
3. Aranda Aranda, Alcides (1999): "Lineamientos generales para la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional". Ponencia al X Congreso de la ARECISE. Loja – Ecuador.
4. Aranda Aranda, Alcides (2007): "Planificación Estratégica Educativa: Orientación Metodológica". 2ª Edición. Quito- Ecuador.
5. ARGUIN, Gerard (1988): "La planeación estratégica en la Universidad". 2ª Edición. Québec.
6. Astorga, Mario (1990): "Planificación Estratégica Universitaria". Santiago de Chile.
7. Asamblea Constituyente (2008): "Constitución de la República del Ecuador".
8. Asamblea Nacional, República del Ecuador (2010): "Ley Orgánica de Educación Superior". Registro Oficial No. 298. 12 octubre del 2010.
9. Chandler, A (1962): "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise". MIT Press, Cambridge.
10. CINDA: (2007): "Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2007". Centro Interuniversitario de Desarrollo. Santiago de Chile.
11. Congreso Nacional (1978). "Constitución Política de la República del Ecuador".
12. Congreso Nacional (1998). "Constitución Política de la República del Ecuador".
13. Congreso Nacional (1982). "Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas"
14. Congreso Nacional (2000). "Ley Orgánica de Educación superior, LOES"

15. CONEA (2003): "Guía de auto evaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación". Quito – Ecuador.
16. CONEA (2003): "La calidad de la Educación Superior: Características y Estándares de Calidad". Quito – Ecuador.
17. CONEA (2005): "Misión de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador". Quito – Ecuador.
18. CONEA (2009): "Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador". Quito- Ecuador.
19. CONESUP – CINDA (2006): "Informe: Educación superior en Iberoamérica Capítulo Ecuador". Guayaquil – Ecuador.
20. CONUEP – MEC (1994): "Universidad Ecuatoriana Misión para el siglo XXI: Conclusiones y propuestas". Quito – Ecuador.
21. CONUEP – MEC (1994): "Gestión Universitaria y planeamiento". Quito – Ecuador.
22. CONUEP (1994): "Perfil del Plan de Desarrollo Universitario y Politécnico", PLANUEP/1993 – 2003". Quito – Ecuador.
23. CONUEP (1998): "Situación de la educación superior ecuatoriana". Quito- Ecuador.
24. Díez de Castro, Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael (2001): "Administración y Dirección". McGraw Hill, España.
25. Fernández Donoso, Rodrigo (2009): "Criterios para la Evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja". Universidad Católica de Chile.
26. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Richard Whittington (2006): "Dirección Estratégica". Pearson, España.
27. Keller, G. (1983). "Academic strategy: The management revolution in American higher education". The John Hopkins University Press.
28. King, W.R. y Cleland, D.I. (1979): "Strategic Planning and Policy". Van Nostrand Reinhold, Nueva York, p. 124.
29. López Rupérez, Francisco (2002): "Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la Globalización". Edit. La Muralla. Madrid.
30. Macías Peña, Washington (2009): "Informe sobre la situación de la gestión y dirección estratégica universitaria del Ecuador". Proyecto "Red

de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa" - Capítulo Ecuador.

31. McGinnis, V.J. (1981): "La declaración de misión: Un paso importante en la planificación estratégica". *Bussiness*, noviembre-diciembre.
32. McNichols, T.J. (1978): "Política empresarial". McGraw-Hill, Bogota.
33. Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (1999). "Biblioteca de Planeación Estratégica", Tomo I. Prentice-Hall. México.
34. Moreano, Alejandro (1973): "Ensayo. Universidad y Desarrollo", Quito-Ecuador.
35. Morales Ordóñez, Juan (2008): El proceso de evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior en el Ecuador. Quito-Ecuador.
36. Osuna, José Luis; Márquez, Carolina; Cirera, Ana; Vélez, Carmen (2002): "Guía para la evaluación de políticas Públicas". Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla, España.
37. Paine, F.T. y Naumes, W. (1992): "Organizational strategy and policy". The Dryden Press, Chicago.
38. Rigail, Alberto (2006): "Balanced Scorecard: Una herramienta para convertir los sueños empresariales en realidades". Publicación de la Escuela de Dirección de Empresas. Fascículo 2. Guayaquil – Ecuador.
39. SENPLADES (2008): "Seminario Internacional de Evaluación y Acreditación: Aportes para pensar la Educación Superior del Ecuador. Quito-Ecuador.
40. SENPLADES (2007) "Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Operativos Anuales Institucionales". Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito – Ecuador.
41. Steiner, G.A y Miner, J.B. (1982): "Management policy and strategy". Macmillan, New York.
42. Steiner, George A. (2002): "Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber". Editorial Continental, México.
43. Universidad de Guayaquil- Departamento de Planificación Universitaria. (1981): "Análisis Evaluativo y Plan Global de la Universidad de Guayaquil". Guayaquil – Ecuador.
44. Universidad de Guayaquil – ILDIS (1997): "Universidad, Planificación Estratégica y Reforma Universitaria". Guayaquil – Ecuador.

45. Universidad de Guayaquil (2003): "Plan de Desarrollo Institucional" 2003-2010. Guayaquil - Ecuador
46. Universidad de Guayaquil (2005): Documento "Universidad de Guayaquil Siglo XXI. Bases para la Reforma Académica. Guayaquil – Ecuador.
47. Universidad de Guayaquil (2008): "Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2015". Guayaquil – Ecuador.
48. Universidad de Guayaquil (2008): "Informe de Autoevaluación Institucional 2005-2008". Guayaquil – Ecuador.
49. Universidad de Guayaquil (2011): "Informe Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010". Departamento de Planificación Universitaria, 27 enero de 2011. Guayaquil – Ecuador.
50. Villavicencio, Arturo (2008): "Los nuevos retos del aseguramiento de la calidad de la educación superior en el Ecuador". Quito – Ecuador.

ANEXO No. 1

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL 2007-2015

ENTREVISTA – GUIA PARA AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD
(RECTOR, VICERRECTORES, DECANOS, DIRECTORES)

Señores:

La presente entrevista tiene como **objetivo** recabar información para evaluar la **GESTIÓN** del Plan Estratégico de Desarrollo Integral 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil, como una de las exigencias de la Ley de Educación Superior y de la Constitución vigente, que se constituyen en nuevos factores y en instrumentos que contemplan la **evaluación institucional** como un procedimiento para garantizar la calidad en las universidades.

1. ¿Dispone la institución de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), aprobado por las instancias correspondientes?
SI NO NO CONOCE
2. ¿Participó usted en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?
SI NO PARCIALMENTE
3. ¿El Plan Estratégico de Desarrollo institucional contempla objetivos y metas en correspondencia con la Visión, Misión y principios institucionales?
SI NO HAY QUE READECUARLOS
4. ¿El Plan Estratégico de desarrollo institucional se elaboró contando con la participación de la comunidad universitaria y de los actores sociales involucrados?
100 % 75% 50 % 25% 0 %
5. ¿Se han previsto estrategias para garantizar la implementación del Plan y el cumplimiento de objetivos y metas?
SI NO PARCIALMENTE
6. ¿El Plan Estratégico de desarrollo institucional está incorporado al presupuesto universitario?
SI NO NO CONOCE
7. Considera usted que los objetivos y metas del PEDI se están logrando y en qué medida?
SI NO
100 % 75% 50 % 25% 0 %
8. ¿El nivel de cumplimiento de los Planes Operativos anuales (objetivos, metas, programas y proyectos) es de:
100 75% 50 % 25% 0 %
9. ¿Ha planificado la Universidad acciones de mejoramiento al respecto?
SI NO NO SABE
10. Se incorporó un cuadro de mando institucional como estructura del P.E.D.I.?
SI NO
Quiénes lo están utilizando

11. ¿Se realiza el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?
 SI NO PARCIALMENTE
12. ¿Sirven el seguimiento y evaluación para reajustar la planificación y los procesos académicos-administrativos que cumple la institución?
 SI NO PARCIALMENTE
13. ¿Se difunden los resultados de la evaluación periódica del plan en los contextos internos y externos de la institución?
 SI NO PARCIALMENTE
14. ¿Existe un cronograma para la realización de actividades y tareas involucradas en el proceso de **GESTIÓN** del P.E.D.I?
 SI NO
 Qué por ciento de avance tiene:
 100 % 75% 50 % 25% 0 %
15. ¿Se refleja un desarrollo del P.E.D.I. hacia otros niveles jerárquicos inferiores (centros, departamentos, facultades, servicios, otros)?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
16. ¿Se formularon las estrategias para diferentes niveles en la organización, profundizando así las relaciones horizontales y verticales que describan la actividad interna?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
17. ¿Se ha contemplado cómo va a transcurrir el proceso de Planificación por las diferentes unidades y subunidades de la Universidad? Determinando con ello si será un proceso de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
18. ¿La estructura organizacional permite la interacción dinámica entre las instancias de la administración central y las unidades operativas (facultades, áreas, departamentos, unidades)?
 SI NO HAY QUE READECUARLA
19. ¿Existe un **Sistema GESTIÓN para la implementación, seguimiento y evaluación de la Planificación Estratégica** en la Universidad de Guayaquil?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
20. ¿Existen mecanismos de comunicación y sistemas de información eficaces para la coordinación de las acciones de las distintas instancias de la administración central y las unidades operativas (facultades, áreas, departamentos, unidades)?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
21. ¿Se cuenta con el equipamiento informático y acceso a redes de información con tecnología actualizada?
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
22. ¿Existe el apoyo institucional adecuado para el desarrollo de una **cultura de la evaluación**?
 SI NO
 Cuáles cree usted que serían los mecanismos para generar una Cultura de Evaluación?

23. ¿Existe un plan de capacitación continua para autoridades y directivos (En Gestión, Planificación y Gerencia Estratégica)
 SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE
24. ¿En qué porcentaje de ejecución y evaluación se encuentra este P.E.D.I?
 100 % 75% 50 % 25% 0 %

25. ¿Se utilizan redes informáticas que faciliten la comunicación entre las unidades académicas y de apoyo a la consecución del P.E.D.I.?

SI NO DEBERÍA IMPLEMENTARSE

26.- ¿Considera usted, que los Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil se están logrando?, favor consigne un porcentaje de avance para cada uno de ellos.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GRADO DE CUMPLIMIENTO (0 - 100 %)
BENEFICIOS	1. Rentabilidad social	
	2. Rentabilidad financiera con fines de desarrollo institucional, no de lucro.	
CLIENTES	3. Asegurar la alta calidad del graduando en el mercado profesional.	
	4. Ampliar la cobertura nacional e internacionalizar la oferta académica, bajo el principio de acciones afirmativas.	
	5. Mejorar la imagen corporativa institucional.	
PROCESOS INTERNOS:	6. Innovar el proceso aprendizaje-enseñanza en base a emprendimiento y competencias.	
	7. Integrar los procesos de docencia, investigación, extensión y venta de productos y servicios.	
DOCENCIA	8. Fomentar la interdisciplinariedad en todos los procesos internos	
INVESTIGACIÓN	9. Consolidar todos los niveles de formación de Pre y Postgrado, en todas las áreas del conocimiento.	
EXTENSIÓN	10. Fortalecer y diversificar la extensión universitaria vinculándola con las actividades de producción, venta de bienes y servicios y la captación de recursos.	
DESARROLLO	11. Promover y vincular la investigación con la solución de problemas de la sociedad y con la captación de recursos.	
	12. Implantar la Gestión por Procesos.	
ORGANIZACIONAL	13. Adecuación Tecnológica y de Infraestructura física, de acuerdo al mercado.	
	14. Captación e incremento de recursos.	
INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE (Recursos Humanos)	15. Cumplimiento de perfiles por competencias.	
	16. Satisfacción y sentido de pertenencia del personal	

27 ¿En qué porcentaje de avance e implementación se encuentran las siguientes **Acciones Estratégicas** que tienen que ver con la GESTION del PEDI?

ACCIONES ESTRATÉGICAS	0	1	2	3	4	5
1. Formular e implantar la política de gestión por procesos en todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad						
2. Reingeniería de los procesos de gestión académica y gestión de bienes						
3. Programa de mejoramiento de la autoestima y sentido de pertenencia a la Universidad						
4. Implementar un programa de racionalización del Recurso Humano por competencias en las áreas administrativas de la Universidad.						
5. Crear un programa de formación de líderes de gestión a nivel de todos los estamentos universitarios						
6. Promover como política Institucional al escalafón docente, administrativo y de servicio universitario						
7. a) Crear un proceso y la unidad que gestione la validación de la calidad del producto y/o servicio						
b) Sistematizar y automatizar el proceso de evaluación y acreditación						
8. Mejorar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios						
9. Fortalecer la unidad central de planificación y crear la red que administre la implantación del Plan Estratégico Institucional y de la Unidades Académicas						
10. Crear un programa de mejoramiento de imagen corporativa institucional focalizado al servicio del cliente, con la infraestructura tecnológica y física						

Grado de avance

Progresión

- 0 Acción Estratégica o Proyecto no iniciado
- 1 Acción Estratégica o Proyecto en fase de análisis
- 2 Acción Estratégica o Proyecto iniciado y preliminarmente ejecutado
- 3 Acción Estratégica o Proyecto ejecutado parcialmente
- 4 Acción Estratégica o Proyecto muy avanzado en su ejecución
- 5 Acción Estratégica o Proyecto ya implantado

OTROS COMENTARIOS, OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL 2007 – 2015

ENCUESTA APLICADA A LAS AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD, DOCENTES,
EGRESADOS, ESTUDIANTES Y DIRIGENTES GREMIALES

La presente ENCUESTA tiene como **objetivo** recabar información para evaluar la **GESTIÓN** del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (**PEDI**) 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil, como una de las exigencias de la Ley de Educación Superior y de la Constitución vigente, que se constituyen en nuevos factores y en instrumentos que contemplan **la evaluación institucional** como un procedimiento para garantizar la calidad en las universidades.

Agradecemos su colaboración, y solicitamos se digne contestar el cuestionario marcando con una **X** *la mejor opción según su criterio.*

#	PREGUNTAS	Totalmente	En su Mayor parte	Parcialmente	Ninguno	No Conoce
1	¿El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se elaboró contando con la amplia participación de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, trabajadores, directivos,)					
2	¿Se han previsto las condiciones para garantizar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?					
3	¿La universidad cuenta con un Sistema de GESTIÓN para la implementación del Plan Estratégico ?					
4	¿Existen mecanismos (manuales, guías, herramientas informáticas) para medir el avance del Plan Estratégico de la Universidad?					
5	¿Para cada una de las acciones estratégicas del Plan se ha establecido una persona y/o unidad responsable?					
6	¿El Plan Estratégico se está evaluando periódicamente?					
7	¿Los docentes y estudiantes participan en la evaluación del Plan Estratégico?					
8	¿Se difunden los resultados de la evaluación del Plan Estratégico a nivel interno y externo de la Universidad?					
9	¿Se está utilizando el seguimiento y la evaluación para reajustar la Planificación Estratégica de la Universidad?					
10	¿La institución cuenta con una capacidad de gestión de la información que le permita evaluar el Plan Estratégico?					
11	¿Se utilizan redes informáticas que faciliten la comunicación entre las facultades para la gestión					

	del Plan Estratégico?					
12	¿Existe el apoyo institucional adecuado para el desarrollo de una cultura de la evaluación ?					
13	¿La gestión del Plan Estratégico está contemplada en el presupuesto de la Universidad?					
14	¿En qué nivel de ejecución se encuentra el Plan Estratégico					

¿Considera usted, que los Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil se están logrando?

Favor consigne un porcentaje de avance para cada uno de ellos.

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>GRADO DE CUMPLIMIENTO (0 - 100 %)</i>
BENEFICIOS	1. Rentabilidad social	
	2. Rentabilidad financiera con fines de desarrollo institucional, no de lucro.	
CLIENTES	3. Asegurar la alta calidad del graduando en el mercado profesional.	
	4. Ampliar la cobertura nacional e internacionalizar la oferta académica, bajo el principio de acciones afirmativas.	
	5. Mejorar la imagen corporativa institucional.	
PROCESOS INTERNOS:	6. Innovar el proceso aprendizaje-enseñanza en base a emprendimiento y competencias.	
	7. Integrar los procesos de docencia, investigación, extensión y venta de productos y servicios.	
DOCENCIA	8. Fomentar la interdisciplinaridad en todos los procesos internos	
	9. Consolidar todos los niveles de formación de Pre y Postgrado, en todas las áreas del conocimiento.	
	10. Fortalecer y diversificar la extensión universitaria vinculándola con las actividades de producción, venta de bienes y servicios y la captación de recursos.	
INVESTIGACIÓN	11. Promover y vincular la investigación con la solución de problemas de la sociedad y con la captación de recursos.	
	12. Implantar la Gestión por Procesos.	
EXTENSIÓN	13. Adecuación Tecnológica y de Infraestructura física, de acuerdo al mercado.	
	14. Captación e incremento de recursos.	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15. Cumplimiento de perfiles por competencias.	
INTELIGENCIA		

Y APRENDIZAJE (Recursos Humanos)	16. Satisfacción y sentido de pertenencia del personal	
---	--	--

¿En qué grado de avance e implementación se encuentran las siguientes **Acciones Estratégicas** que tienen que ver con **la GESTION del PEDI?**

Por favor, consigne una X en el casillero de su preferencia y utilice la escala de valoración que se encuentra en parte inferior?

ACCIONES ESTRATÉGICAS	0	1	2	3	4	5
1. Formular e implantar la política de gestión por procesos en todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad						
2. Reingeniería de los procesos de gestión académica y gestión de bienes						
3. Programa de mejoramiento de la autoestima y sentido de pertenencia a la Universidad						
4. Implementar un programa de racionalización del Recurso Humano por competencias en las áreas administrativas de la Universidad.						
5. Crear un programa de formación de líderes de gestión a nivel de todos los estamentos universitarios						
6. Promover como política Institucional al escalafón docente, administrativo y de servicio universitario						
7. a) Crear un proceso y la unidad que gestione la validación de la calidad del producto y/o servicio						
b) Sistematizar y automatizar el proceso de evaluación y acreditación						
8. Mejorar, estandarizar y sistematizar el proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios						
9. Fortalecer la unidad central de planificación y crear la red que administre la implantación del Plan Estratégico Institucional y de la Unidades Académicas						
10. Crear un programa de mejoramiento de imagen corporativa institucional focalizado al servicio del cliente, con la infraestructura tecnológica y física						

GRADO DE AVANCE

PROGRESIÓN

- | | |
|---|---|
| 0 | Acción Estratégica no iniciada |
| 1 | Acción Estratégica en fase de análisis |
| 2 | Acción Estratégica iniciada y preliminarmente ejecutada |
| 3 | Acción Estratégica ejecutada parcialmente |
| 4 | Acción Estratégica muy avanzada en su ejecución |
| 5 | Acción Estratégica ya implementada. |