



La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador

The operative planning with focus in processes for the Universities of the Ecuador

Marcos Oviedo-Rodríguez^I, Alberto Medina-León^{II}, Ernesto Negrín-Sosa^{II},
Dinora Carpio Vera^I

^I Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador

E-mail: moviedorodriguez@gmail.com , dinorha2000@gmail.com

^{II} Universidad. Matanzas. Matanzas, Cuba

E-mail: alberto.medina@umcc.ec , ernesto.negrin@umcc.cu

Recibido: 12 de mayo de 2016

Aprobado: 8 de diciembre de 2016

RESUMEN

Resulta tradicional encontrar en las Universidades del Ecuador la existencia de Planificación Estratégica; pero en contradicción con esta propuesta organizativa resultan muy limitadas las experiencias de una adecuada descentralización en su planificación operativa y, menos aún, su gestión acorde a los procesos. El presente artículo propone un modelo conceptual con enfoque sistémico y de procesos que satisface con la necesidad de articular la Planificación Estratégica con la operativa de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador del sector estatal. La propuesta además pretende el perfeccionamiento del sistema informativo y su estructuración sobre la base de las tecnologías de la información, la articulación con el marco regulatorio ecuatoriano y la satisfacción de los grupos de interés de la organización.

Palabras clave: planificación estratégica, planificación operativa, gestión universitaria.

ABSTRACT

It proves to be traditional to find at the Universities of the Ecuador Planificación's existence Strategic; But incompatible the experiences of an adequate decentralization in his operating planning prove to be very limited with this organizational proposal and, less still, his step in agreement to the processes. A conceptual model with systemic focus and of satisfying processes with the need to articulate the Strategic Planning with the operating one belonging to the Institutions of Higher Education of the Ecuador of the public sector proposes the present article. The proposal besides attempts the perfecting of the informative system and its concession on the base of information

technologies, the articulation with the regulatory Ecuadorian frame and the satisfaction of stakeholders of the organization.

Key words: strategic planning, operating planning, university management.

I. INTRODUCCIÓN

El avance de la aplicación de las tecnologías de gestión en las IES¹ del Ecuador se manifiesta en diferentes ámbitos tanto en la parte administrativa como académica.

En lo administrativo se relaciona con: proyectos de infraestructura, procesos de evaluación-acreditación institucional y de carreras, manejo de la planificación institucional por medio del seguimiento y control de los planes operativos a largo, mediano y corto plazo y sus recursos presupuestarios-financieros.

En lo académico deben destacarse aquellos que son un aporte para el mejoramiento de la educación tales como: sistema de matrículas, registro estudiantil, registro y consulta de notas, currículo del profesor, blogs para docentes, aulas virtuales y repositorios de documentos pedagógicos; así como aspectos relacionados con los procesos de la academia que se encuentran automatizados y que brindan un mejor servicio a los estudiantes y comunidad universitaria.

Puede señalarse que la gestión tecnológica y su aplicación adecuada contribuyen a que las universidades mejoren sus procesos, de manera que hagan más efectiva la atención a los usuarios internos y externos de estas instituciones.

Entre los principales nudos críticos de las IES ecuatoriana se pueden apreciar: (a) Insuficiente vinculación de las universidades y escuelas politécnicas con el medio externo; (b) Insuficiente calidad de la actividad académica universitaria; **(c) Baja calidad de la gestión;** (d) Insuficiencia de recursos económicos (financiamiento universitario); y, e) Carencia de un sistema de rendición social de cuentas. Además se pone **énfasis en la "debilidad estructural"** [1].

Relacionado con lo antes señalado y según se muestra en la Figura 1, se constata la existencia de aplicaciones tecnológicas elaboradas para determinadas funciones que cumplen las instituciones del sector público en Ecuador, entre estas las IES. Estas aplicaciones se utilizan para desarrollar actividades internas de carácter académico, administrativo y operativo, algunas de uso obligatorio reguladas por el estado, lo que demuestra el alcance de los trabajos que se han realizado a escala nacional e institucional para mejorar la organización, planificación y control de determinados procesos; pero a su vez, ofrece la posibilidad de inferir mediante su análisis crítico [2], que estas no han logrado incidir de manera significativa en las actividades de la planificación operativa de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

¹ IES, corresponde a: Instituciones de Educación Superior.

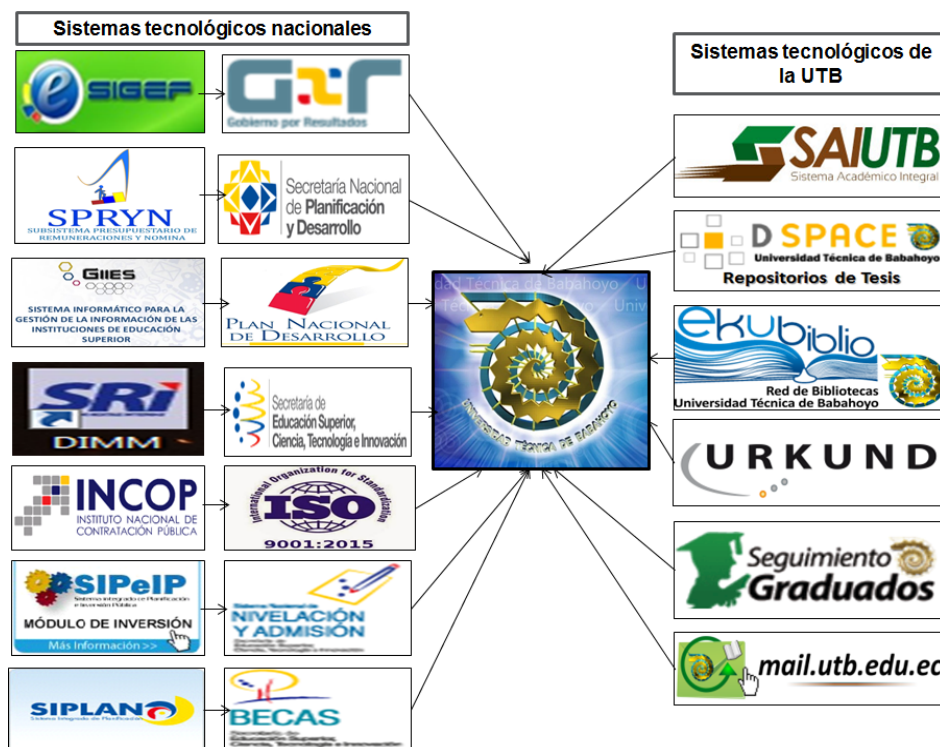


Fig. 1. Tecnologías asumidas e implementadas por las IES del Ecuador
Fuente: Elaboración propia

En particular, se plantea la carencia de instrumentos de gestión [3] que vinculen de manera acertada los procesos de planificación desde el nivel estratégico al operativo, lo que resulta una limitación significativa en la gestión de los procesos universitarios y constituye el núcleo central de esta investigación.

II. MÉTODOS

Para el desarrollo del trabajo se conjugaron conceptualizaciones sobre la planificación estratégica, la planificación operativa, la gestión universitaria y los recursos tecnológicos, con aplicación a las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe, y como objeto de estudio práctico para este tipo de organizaciones en Ecuador. Se trabajó sobre la base de dos métodos:

Métodos teóricos: Con sustento en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, para puntualizar los procesos de diseño, integración, implementación y operación de los razonamientos y herramientas utilizadas; evidente en el fraccionamiento mental del todo en sus múltiples relaciones y elementos; la inducción-deducción, se aprecia al precisar una forma de razonamiento de la que se pasa del conocimiento de las particularidades de modelos precedentes a un conocimiento más frecuente, por último, el enfoque en sistema, contemplado en la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral constituida por elementos, que cumplen funciones y mantienen formas invariables de interacción entre ellos.

Métodos empíricos: Se aproximan a la comprensión del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos se aplicó: la observación y la experimentación, manifestada en las aplicaciones prácticas de las herramientas, método más primordial y base de los restantes, así como los métodos estadísticos, utilizados en exponer herramientas de soporte a la propuesta metodológica planteada, con el objetivo de alcanzar el valor científico de los resultados y, la reducción del tiempo de ejecución.

De forma general, el procedimiento para su implementación, se auxilia de herramientas de trabajo en grupo, técnicas de adiestramiento para el equipo de mejora, descripción de procesos, herramientas

de diagnóstico y la implantación a partir de propuestas de la planificación operativa con los indicadores con los que se evalúan y acreditan a las IES del Ecuador.

II. RESULTADOS

En este contexto, y como parte esencial de la presente investigación, se señala que la tecnología de gestión para la planificación operativa para las Instituciones de Educación Superior del Ecuador integra:

- El enfoque estratégico; parte del rumbo estratégico y se sustenta en el proceso de desagregación de los objetivos estratégicos a los tres niveles de la gestión: estratégico, táctico y operativo.
- El enfoque de gestión por proceso, materializado en alinear los procesos como elementos transformadores y capaces de añadir valor agregado con la estrategia diseñada.
- El enfoque centrado en los recursos; impuesto por la necesidad de **dinamizar los procesos** con la aplicación de tecnologías, que apoyen además en el control con un carácter permanente, sistemático y proactivo.

Principios del modelo.

1. Es de carácter participativo y sustentado en trabajo de equipos multidisciplinarios.
2. Se enfoca a la preparación continua basada en la formación-acción.
3. Reconocimiento de que directivos y empleados poseen formación, educación y competencias sobre los procesos o actividades que contribuirá al éxito de las IES.
4. La mejora continua como proceso de resolución de problemas mediante el cual la IES alcanza un nuevo nivel de desempeño.

Objetivos del modelo.

Se plantea como **objetivo general** permitir conectar la planificación operativa de las IES con la gestión de sus procesos, para lograr facilitar y agilizar la toma de decisiones en las Universidades del Ecuador.

Los **objetivos específicos** son:

1. Lograr la alineación de los procesos con la estrategia.
2. Obtener una planificación operativa en correspondencia con la planificación estratégica y sustentada en las tecnologías de la información.
3. Garantizar un sistema de control permanente, sistémico y proactivo.

Premisas y su operacionalización para la aplicación del modelo

Premisas para la aplicación del modelo.

1. Existencia de la planificación estratégica.
2. Manifiesto interés en la aplicación de un enfoque de procesos.
3. Correspondencia con los instrumentos de planificación y control existentes en las IES del Ecuador.
4. Compromiso de la dirección y de los empleados, fundamentado en la formación del personal implicado.

Para lograr la comprobación efectiva del cumplimiento de las premisas planteadas para la aplicación del modelo, se exponen a continuación la operacionalización de cada una de ellas.

Premisa 1. Existencia de la planificación estratégica

Esta premisa implica que para la instrumentación de la propuesta que se genera debe estar implementada y actualizada la planificación estratégica en la IES, objeto de estudio. Se propone para estos fines un instrumento que tiene como base la propuesta desplegada por (Ferriol Sánchez, 2011) [4]. La Figura 2 representa el algoritmo lógico de la propuesta realizada.

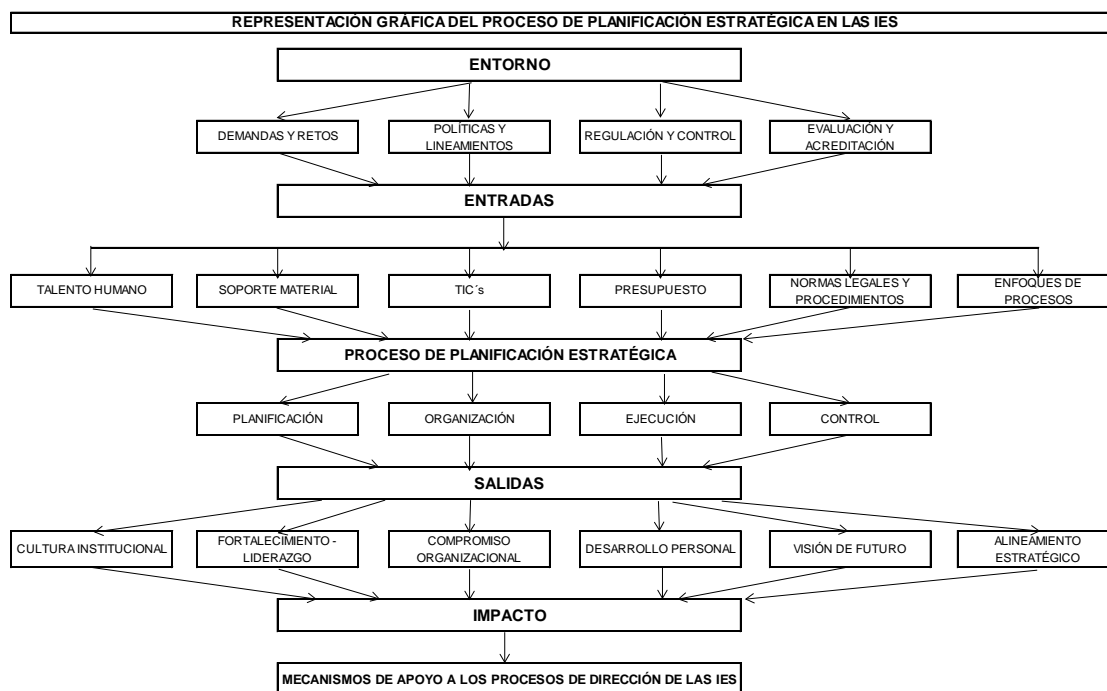


Fig. 2. Representación gráfica del proceso de Planificación Estratégica en las IES.
Fuente: Elaboración Propia

La descripción del proceso para el desarrollo de la Planificación Estratégica se fundamenta en el **entorno** que tiene cada una de las IES; sus particularidades son: demandas y retos; políticas y lineamientos; regulación y control; y, evaluación y acreditación. Estas sirven de **entradas** para el modelo, donde se considera: talento humano; soporte material; las TIC's, presupuesto; normas legales y procedimientos; y, el enfoque de procesos.

Lo anterior, fundamenta el **proceso de la planificación estratégica** de las IES, constituida por: planificación; organización; ejecución y control. Con ello se cuenta con salidas que fortalecen la estructura organizativa de las IES, son estas: cultura institucional; fortalecimiento-liderazgo; compromiso organizacional; desarrollo personal; visión de futuro y alineamiento estratégico, lo que representa un **impacto** sustantivo a los mecanismos de apoyo en los procesos directivos de las IES.

La alineación del proceso de planificación estratégica antes mostrado con la planificación a nivel operativo se representa mediante la Figura 3, en la que se incluyen diferentes siglas tales como PEDI² y POA³.

² PEDI: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

³ POA: Plan Operativo Anual.

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA CON ENFOQUE EN PROCESOS PARA LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR

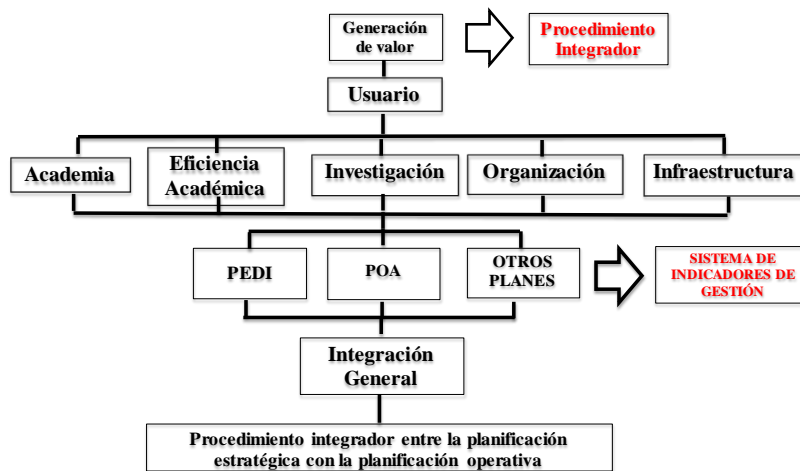


Fig. 3. Representación gráfica a nivel macro del proceso de planificación estratégica en las IES
Fuente: Elaboración Propia

Mediante el desarrollo del proceso de planificación se busca la generación de valor agregado para los usuarios internos y externos de las IES, que permita organizar un procedimiento integrador entre los indicadores que forman parte de la evaluación y acreditación de las IES (Academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura), frente a un sistema de indicadores de procesos para implementar la planificación operativa desplegada en los planes estratégicos de desarrollo institucional, los planes operativas anuales y otros planes a corto plazo que mantengan las IES, lo que permitirá una integración general de la gestión que se lleva a cabo en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

En aproximación a (Viteri Moya, et. al, 2013) [5], que plantea un modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria en Ecuador, se consideran cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación.

Premisa 2. Manifiesto interés en la gestión por procesos

Esta premisa plantea que para la aplicación de la propuesta debe estar esbozada la gestión por procesos en la IES objeto de estudio al menos en una aproximación inicial. En caso de **no** existir ninguna evidencia real de la aplicación de este enfoque de gestión se sugiere seguir el proceder planteado por [6] y [7]. Lo esencial de estos pasos se describe a continuación.

1. Identificación de los procesos en las IES; se recogerán en una lista todos los procesos que se desarrollan en la institución.
2. El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
3. La totalidad de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. Aunque el número de procesos depende del tipo de organización, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior. (Ricardo Cabrera, et. al, 2014) [8]; (Marquez León, et. al., 2014) [9], plantean que la cantidad de procesos deberá oscilar entre 10 y 25.
4. Elaborar el mapa de procesos de la organización en correspondencia con la estrategia trazada. Se recomienda emplear la técnica de Tormentas de Ideas y como guía de referencia a los departamentos funcionales ideales de una IES tipo en aproximación [10].
5. Formalizar los procesos y crear su ficha de proceso e indicadores. Establecer un sistema de indicadores que responda a la estrategia trazada.

Premisa 3. Correspondencia con los instrumentos de planificación y control existentes en las IES del Ecuador

Entre estos forman parte del sistema tecnológico que mantienen las IES y el país, entre los cuales se aprecian:

- Sistema Integrado General Financiero.
- Sistema Integrado de Planificación.
- Plan Nacional de Desarrollo Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Sistema Informático para la Gestión de la Información de las IES.
- Sistema de Inversión Pública.
- Sistema Académico Integrado.
- Sistema Nacional de Admisión y Nivelación.
- Sistema de Gobierno por Resultados.
- Ekubiblio.
- Seguimiento a Graduados.
- Subsistema presupuestario de Remuneraciones y Nóminas

Premisa 4. Compromiso de la dirección y de los empleados

El cumplimiento de esta premisa se deberá comprobar mediante la aplicación de un instrumento – entrevista y encuesta- de recopilación de información del nivel de compromiso existente entre directivos y empleados para llevar a la práctica de manera efectiva la tecnología para la planificación operativa con enfoque en procesos para las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

Se propone establecer un cronograma de capacitación y socialización de los instrumentos de gestión propuestos, donde actúen como facilitadores los directivos y docentes expertos de la IES, de manera tal que se logre su plena divulgación, e incluya los beneficios esperados para todos los implicados.

Entre los compromisos que se pretenden alcanzar por los actores son:

- Conocer los instrumentos de gestión propuestos.
- Socializar los instrumentos.
- Aplicar cada uno de ellos.
- Generar fuentes de información.
- Mantener archivos específicos.
- Difundir los resultados de los instrumentos.
- Efectuar correcciones en la gestión institucional.
- Elaborar y desarrollar el proyecto.
- Mejorar la planificación operativa.

Características del modelo.

1. Pertinencia: Dada por la posibilidad que tienen los procedimientos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentar las IES en un momento dado.
2. Suficiencia informativa: Se refiere a la disponibilidad (con la calidad y confiabilidad requerida) de la información requerida para su aplicación y tratamiento.
3. Flexibilidad: Los procedimientos pueden ser aplicados, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada IES.
4. Calidad de los resultados: En el sentido de que los resultados que se obtienen satisfacen las expectativas de los procedimientos.
5. Consistencia lógica: Cualidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de trabajo, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas relacionados con este estudio.
6. Contextualización: Adecuado al lugar (o a la organización) y a las personas concretas.
7. Creativo e innovador: Ha de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse la búsqueda de soluciones a los problemas.

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA CON ENFOQUE EN PROCESOS PARA LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR

Condiciones básicas del modelo.

1. Debe ser diseñado a la medida de la IES, ajustado a las particularidades del proceso de planificación en sus diferentes niveles.
2. Debe tener un carácter objetivo, que permita establecer planes y estándares apropiados y alcanzables con los que se deben contrastar los resultados reales.
3. Debe ser flexible y compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
4. Debe ser precoz, de manera que permita detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
5. Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
6. Debe ser eficaz, y concentrar su atención en los puntos críticos, aquellos en los que los efectos son más importantes.
7. Debe garantizar una moderada inversión, implica que el costo de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan.

Descripción del modelo conceptual para la planificación operativa de las IES del Ecuador

Esta propuesta tiene como fundamento un grupo de investigaciones implementadas por los autores del presente artículo, mediante proyectos de cursos, tesis de maestrías, asesorías científico-técnicas, realizadas en empresas de servicios, fundamentalmente del sector educativo, además de la experiencia teórico-práctica adquirida en el desempeño de la actividad profesional. En su concepción también se han tenido como precedentes, los componentes de las propuestas desarrolladas por otros autores como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Investigaciones precedentes que representan aportes para la elaboración del modelo conceptual para la planificación operativa en las IES.

Propuesta (Autor)	Año	Características:
Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. [11]	2009	Se propone que la Planificación Estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio . Es decir: como una filosofía al servicio del credo fundacional corporativo, y nunca como una función, ya que la estrategia es un reto humano y no técnico.
La planificación estratégica como uno de los componentes de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior. [4]	2011	Se aporta con un modelo teórico de planificación estratégica específico para el Ministerio de Educación de Cuba.
Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. [12].	2012	Propone conocer si un cliente realmente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado , es necesario hacer mediciones, pues las mismas, además de determinar el nivel de satisfacción, permiten conocer y tomar decisiones en aspectos muy importantes, como son: los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las acciones a tomar.
Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. [13].	2013	Desarrolla una tecnología de gestión sistémica, flexible, participativa y proactiva para la ciencia y la innovación en las Filiales Universitarias Municipales. Se estudió el estado del arte del fenómeno de las tecnologías en el mundo y en Cuba.
Herramienta para la evaluación de la incorporación de la responsabilidad Social	2013	El modelo planteado por estos autores, considera cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación ; exponiéndose en este trabajo los resultados alcanzados en la

Universitaria. [5]		etapa de planificación.
Propuesta de un cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. [14]	2014	Aporta con un procedimiento general para: la gestión integrada de los procesos en universidades, así como la propuesta de un conjunto de procedimientos para el diseño e implementación del sistema de gestión.
Entorno de ingeniería de requisitos aplicado para producir software en una universidad. [15]	2014	Se aporta que, desde el enfoque del entorno universitario la situación se complejiza aún más si se considera que la fuerza de trabajo está compuesta fundamentalmente por estudiantes y profesores. El Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) , es una organización encargada de investigaciones técnicas dentro de un entorno universitario, donde la mayor parte de la fuerza laboral es a tiempo parcial; pues comparten las labores productivas con las responsabilidades docentes; esto implica que el personal no es constante, puesto que pueden graduarse y/o abandonar el equipo.
Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas. [16]	2014	Las instituciones de educación superior han sido convocadas a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios educacionales. En tal sentido, el desarrollo de la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos se convierte en una imperiosa necesidad. La contradicción existente entre la necesidad de la calidad en las instituciones de educación superior como vía para mejorar la gestión con un enfoque estratégico y proactivo, y la no existencia, al menos de forma explícita y estructurada, de un instrumental metodológico para desplegar intencionalmente la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos, orientada a la satisfacción de las partes interesadas en el mejor desempeño de la organización.
Herramienta para la gestión de procesos universitarios. [17]	2014	El aporte que se brinda, parte desde las universidades cubanas, estas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia.
Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. [18]	2014	El estudio aporta con un modelo conceptual, su procedimiento general y los instrumentos metodológicos para: el diagnóstico de la gestión pública y el proceso de inversión social en Angola.

Fuente: Elaboración propia

Una vez considerados los aspectos introductorios relacionados con el modelo conceptual para la planificación operativa de las IES del Ecuador, y los aportes señalados, se presenta su representación gráfica en la Figura 4.

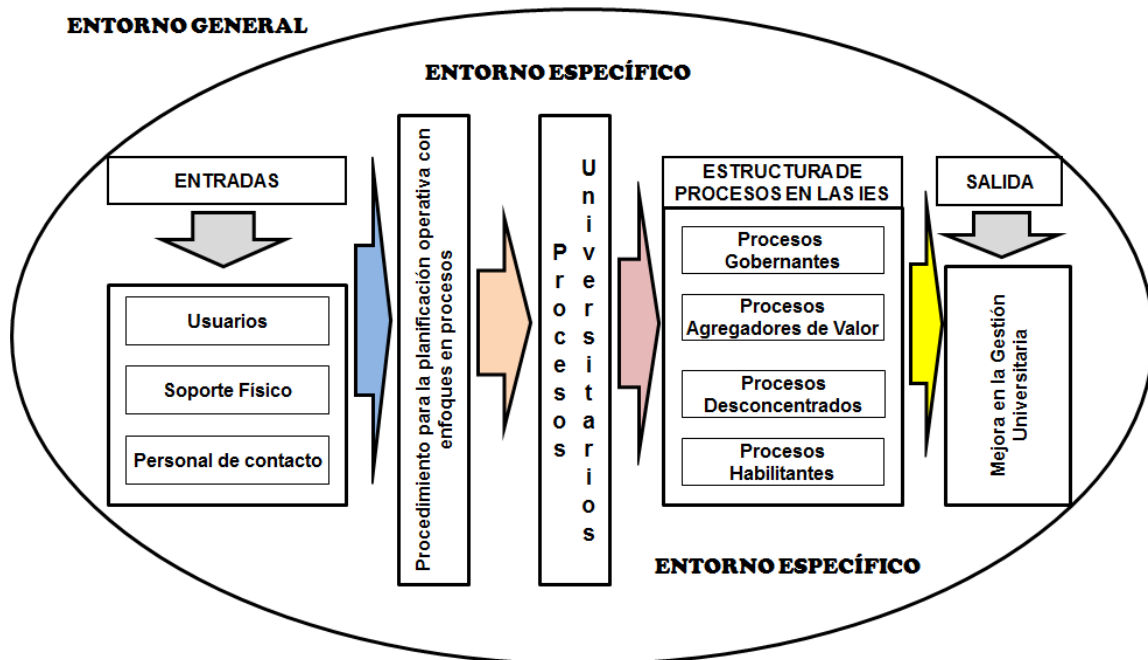


Fig. 4. Modelo conceptual para la planificación operativa en las IES.

Fuente: Elaboración Propia

Modelo para la planificación operativa con enfoques en procesos.

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

IV. DISCUSIÓN

En la búsqueda de la efectividad en la gestión pública se aceptan los postulados de Gunn acerca de que el sector público comparte con el privado, la necesidad de lograr objetivos de la forma eficiente posible y de (Friedman & Miles, 2006) [19] por medio de estrategias coherentes.

Lo servicios públicos en especial los de Educación Superior, requieren un sistema de gestión, integrado e interconectado, que, a partir de los vínculos que se provocan entre los departamentos, produzca las posibilidades de sinergia en la provisión de servicios, para conseguir las metas establecidas en la estrategia de la organización [20].

Del estudio de los tipos de gestión consultados, se constatan los planteamientos antepuestos y se puede inferir que el control de la gestión en el sector público precisa de una orientación estratégica. Todos los modelos, implícita o explícitamente, surgen de la planeación estratégica, trascendente en el esclarecimiento del rumbo a alcanzar. Si bien algunas propuestas dejan vislumbrar la atención de los elementos legales y normativos en la alineación estratégica de los organismos con políticas y programas de niveles superiores; solo el modelo concebido por González & Parra (2010) [21] , incluye explícitamente el marco normativo y legal.

Sobre la base de la concepción del modelo y sustentado en los elementos expuestos que lo completan se determina la necesidad de pasar de un modelo conceptual a lograr la operacionalización del mismo, por medio de un procedimiento general que constará de tres etapas: introductoria, operativa y de medición y control, constituida por sus respectivas fases. Todas las etapas interrelacionadas entre sí aportan al desarrollo total del modelo propuesto y tributan a la solución de la problemática que al momento manifiestan las IES.

Por su parte, el estudio bibliográfico de modelos y ordenamientos de planificación estratégica permiten observar la presencia de características habituales relacionadas con: planeación, diagnóstico (análisis interno y externo), misión, visión, objetivos y estrategia; que instituyen un proceder muy análogo a la hora de plantear el rumbo estratégico en varios contextos, incluido el de la administración pública. En ellos, se percibe la escasa inclusión de los elementos de responsabilidad social.


En este sentido, determinados autores describen que es puntual tomar en cuenta las opiniones de los grupos de interés en la dirección estratégica de las empresas; cuestión que se constata en un estudio sobre el bajo grado de conocimiento de la estrategia percibido por una muestra representativa de grupos de interés de una institución pública, sugiere la necesidad de mejorar la difusión de la información y la comunicación con estos grupos [22].

Se estima que la novedad del presente trabajo se presenta en la propuesta de un instrumental metodológico que permita llevar en el contexto Ecuatoriano la planificación estratégica a los procesos de la organización, materializados en su planificación operativa y en especial con el apoyo de las tecnologías de la información.

V. CONCLUSIONES

1. Desde el estudio del marco teórico – referencial, de la experiencia teórico - práctica de los autores y de los requerimientos legales de las Instituciones de Educación Superior, contextualizadas en el Ecuador; se diseñó un modelo conceptual, que permiten a la planificación operativa estar articulada con la Planificación Estratégica, con enfoque sistémico, de proceso, sustentado en las tecnologías de la información y basado en las relaciones con los grupos internos y externos.

2. Se efectúa la propuesta de un modelo conceptual para la planificación operativa en las IES, el cual permite el desarrollo efectivo de la planificación en estas instituciones hasta el nivel de sus procesos. El modelo incluye como elementos esenciales: Entradas; Procedimiento para la planificación operativa con enfoque en procesos; Estructura de procesos en las IES y las Salidas. En el modelo se indican los factores del entorno tanto general como específico que interactúan con la gestión de estas organizaciones.

3. La pertinencia de la novedad científica planteada, a cuya solución tributa esta investigación, se corrobora en la contribución de la planificación operativa, con la integración de todos sus elementos y herramientas, en especial de los indicadores de evaluación y acreditación de las IES, a la gestión de procesos de las universidades ecuatorianas, a su capacidad de respuesta a las exigencias de su entorno y a la formación integral de los grupos de interés comprometidos con el desarrollo organizacional. 

VI. REFERENCIAS

1. Macias Peña W, Patiño Aroca M. Informe sobre la Situación de la Gestión y Dirección Estratégica Universitaria del Ecuador. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL; 2011.

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA CON ENFOQUE EN PROCESOS PARA LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR

2. Oviedo Rodríguez M. La Universidad Ecuatoriana, el emprendimiento y la creación de nuevas empresas. In: Cuarto Taller Internacional de educación a Distancia y Pedagogía; Bayamo, Gramma, Cuba: Universidad de Gramma; 2015.
3. Oviedo Rodríguez M. La Planificación Estratégica y su Contextualización de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. In: Taller Internacional de Gestión Organizacional; Matanzas. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2014.
4. Ferriol Sánchez F. La planificación estratégica como uno de los componentes de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana; 2011.
5. Viteri Moya J, Jácome Villacres MB, Medina León A. Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. Revista Ingeniería Industrial 2013;34(1):77-86. ISSN 1816-5936.
6. Medina León A, et al. Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Revista Retos Turísticos. 2008;7(3):14-9.
7. Medina León A, et al. Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Revista Ingeniería Industrial. 2012;33(3):12-21. ISSN 1816-5936.
8. Ricardo Cabrera H, Medina León A, et. al. Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. Revista Ingeniería Industrial. 2014;35(1):25-37. ISSN 1816-5936.
9. Marques León M. Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas; 2013.
10. Negrín Sosa E, Real Pérez G. El empleo de indicadores para la medición del desempeño de los procesos empresariales. Revista Ciencia Empresarial. 2014;9(23):55-8.
11. Matilla K. Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. Revista Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. 2009;2(5):17-32.
12. López García Z, Michelena Fernández E. Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. Revista Ingeniería Industrial. 2012;33(2):34-44. ISSN 1816-5936.
13. Batista Zaldívar M. Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín; 2013.
14. Ortiz Pérez A, et al. Propuesta de un cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. Revista Ingeniería Industrial. 2014;35(3):55-66. ISSN 1816-5936.
15. Torres Perez L, et. al. Entorno de ingeniería de requisitos aplicado para producir software en una universidad. Revista Ingeniería Industrial. 2014;35(1):45-59. ISSN 1816-5936.
16. González Cruz E. Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Santa Clara, Villa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de las Villas; 2014.
17. Ortiz Pérez A, et. al. Herramienta para la gestión de procesos universitarios. Revista Cubana de Educación Superior. 2014 (1):45-54.
18. Da Fonseca J. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Revista Ingeniería Industrial. 2014;34(1):105-11. ISSN 1816-5936.
19. Friedman A, Miles S. Stakeholders. En: Theory and Practice in Oxford. Oxford University Press - Unitens States2006. ISBN 019-153-3-556. 51-76.
20. Rixon D. The Balanced Scorecard as a stakeholder report for public sector agencies, 2010. p. 48-54. Disponible en : http://www.smu.ca/academic/sobey/workplace/documents/rixon_000.pdf.
21. González Santoyo F. Gestión Estratégica con Calidad. In: Conferencia: Gestión Pública Integral; Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.; 2010.
22. Rixon D. Stakeholder Engagement in Public Sector Agencies: Ascending the Rungs of the Accountability Ladder. International Journal of Public Administration. 2010;33(7):347-56.