

Aporte del Plan Estratégico de Desarrollo en la gestión organizacional en Universidad del Sur de Manabí

Contribution of the Strategic Development Plan in the organizational management of the South of Manabí University

Diana Katuska Peña Ponce¹, Narda Paola Merchán Ponce², Jenny Elizabeth Parrales Reyes³

¹Máster en Gestión Ambiental, profesora Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas, Ecuador. Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas, dianikatiu@hotmail.com ; diana.pena@unesum.edu.ec ; ID: <https://orcid.org/0000-0003-2382-673X>

²Máster en Administración de empresas Mención Dirección Financiera, profesor Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas, Ecuador, nardapmp@hotmail.com ; narda.merchan@unesum.edu.ec ; ID: <https://orcid.org/0000-0001-9878-7099>

³Máster en Docencia e Investigación Universitaria, profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador, jepare1967@hotmail.com ; jenny.parrales@unesum.edu.ec ; ID: <https://orcid.org/0000-0001-6745-9164>

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Peña, D.K., Merchán, N.P. & Parrales, J.E. (2018). Aporte del Plan Estratégico de Desarrollo en la gestión organizacional en Universidad del Sur de Manabí. *Avances*, 20(4), 413-427. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/392/1365>

RESUMEN

En la actualidad la calidad de la educación superior desempeña un rol de carácter preponderante, en Ecuador la institución encargada de velar de que se cumpla con estándares de calidad en las universidades y escuelas politécnicas es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, este proceso se realiza a través de la aplicación del Modelo de Evaluación Genérico organizado en seis criterios de evaluación que consideran aspectos amplios de la calidad, y están relacionados con las funciones sustantivas de las universidades y escuelas politécnicas, así como los procesos, las condiciones y los recursos que permiten la ejecución adecuada de las mismas. Para el presente estudio se consideró el criterio de organización, asimismo se analizó la fase de construcción e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí 2016 - 2021. La metodología aplicada estuvo organizada en once etapas, y su ejecución promovió el desarrollo de la gestión organizacional en la universidad. Los resultados del presente estudio se ven reflejados en el aporte del plan estratégico en el proceso de re-categorización de la Universidad en el periodo de estudio.

Palabras Clave: plan estratégico, gestión organizacional, universidad, evaluación.

ABSTRACT

Currently the quality of higher education plays a preponderant role, in Ecuador the institution responsible for ensuring that quality standards are met in universities and polytechnics is the Council for the Evaluation, Accreditation and Quality Assurance of Higher Education, this process is carried out through the application of the Generic Evaluation Model organized in six evaluation criteria that consider broad aspects of quality, and are related to the substantive functions of universities and polytechnic schools, as well as the processes, the conditions and resources that allow the proper execution of the same. For the present study the organizational criterion was considered, as well as the construction and implementation phase of the Strategic Development Plan of the Southern State University of Manabí 2016 - 2021. The methodology applied was organized in eleven stages, and its execution promoted the development of organizational management in the university. The results of this study are reflected in the contribution of the strategic plan in the process of re-categorization of the University in the study period.

KeyWord: strategic plan, organizational management, university, evaluation

INTRODUCCIÓN

El Siglo XXI impone nuevos retos para la Educación Superior Mundial por lo que deberán transformarse en verdaderos centros de formación y actualización permanente del saber.

En la Declaración mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, la UNESCO (2009) delineó un grupo de proyecciones para un futuro, priorizando una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y la conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, la misión de educar mediante la formación de profesionales, la evaluación sistemática de la calidad de todas las funciones y actividades institucionales unidas a una gestión más eficiente.

En el 2008, Torres, Villazán y Álvarez citando a Hambleton y Hearn *et al.* (2006) refieren que como parte de nuevas tendencias a nivel internacional en la educación superior pública, las universidades han reformulado sus prácticas de planeación y manejo organizacional en términos de cierta flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, principalmente debido a las limitantes educativas que contienen y a las restricciones financieras por las que atraviesan. En particular en América Latina,

refieren Adrogué *et al.* (2015) citando a García de Fanelli, (2005); Pérez Lindo (2005); Landoni (2008); Albornoz (2008, 2012); Corengia, (2010); Chiroleau, Marquina y Rinesi (2012); Campos (2012); Lemaitre y Zenteno (2012); Barsky & Giba (2013); Gregorutti y Bon Pereira (2013); Barsky, Corengia, Giba y Michelini (2014), se fue desarrollando una literatura que ha comenzado a analizar el impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad y de financiamiento sobre el funcionamiento de las universidades.

En este contexto, las instituciones de educación superior actualmente se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional. En virtud de esta estrecha relación entre sociedad y educación superior, en Latinoamérica se han generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo (Torres *et al.*, 2008).

La planificación estratégica, como una de las funciones o componentes de la dirección estratégica universitaria adquiere una gran importancia actual por los imperativos que impone el entorno turbulento e incierto que impone los grandes retos que tiene que

cumplirla educación superior actual (Rivero, Rodríguez & Alpizar, 2016).

En Ecuador el sistema de Educación Superior se encuentra regulado y controlado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), donde uno de los instrumentos fundamentales para la evaluación se constituye en un Modelo de Evaluación Institucional para Universidades y Escuelas Politécnicas.

Para el sistema de educación superior ecuatoriano la calidad se constituye en un principio que consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente, (Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010, art. 93). El principio establecido por ley está relacionado con algunos enfoques y visiones de la calidad, principalmente a la visión de la calidad como excelencia, es decir la calidad es lograda si los estándares son alcanzados (Bernhard, 2012).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) Ecuatorianas, están sometidas a un proceso continuo de evaluación, para lo cual se miden varios parámetros utilizando indicadores de acreditación de carácter cualitativo y cuantitativo empleando una plataforma virtual denominada Gestión de la Información de las Instituciones de Educación Superior (GIIES), la cual

automáticamente muestra los resultados alcanzados por las IES con fines de acreditación y re-categorización.

En este sentido, se entiende a la calidad de las universidades y escuelas politécnicas como el grado en el que, de conformidad con su misión, enmarcada en los fines y funciones del sistema de educación superior ecuatoriano, alcanzan los objetivos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, a través de la ejecución de procesos que observan los principios del sistema y buscan el mejoramiento permanente. La calidad a nivel institucional comprende aspectos que la distinguen de la calidad de las carreras y programas y la complementan; esto debido principalmente a que, el nivel institucional constituye el marco que permite y facilita la obtención de resultados a nivel de carreras y programas, los mismos que a su vez contribuyen con la consecución de los objetivos institucionales.

Según Ramírez (2015) la universidad ecuatoriana es mucho más democrática, con mucha mayor pertinencia en su oferta, mucho más eficiente en términos académicos y con una carrera del docente que es mucho más digna. Sin lugar a dudas son cambios estructurales dentro de la universidad, pero obviamente tiene que seguir caminando en esa dirección.

La naturaleza de las universidades en la actualidad frente a las exigencias de la sociedad deben estar enfocadas hacia la búsqueda constante de la calidad educativa. En el Ecuador, este proceso se lo realiza de

conformidad al modelo de Evaluación Institucional para universidades y escuelas politécnicas, para el presente estudio se considerará el Criterio Organización y sus respectivos sub-criterios.

Clark (2009) refiere cada institución debe crear una cultura de evaluación que le permita tomar decisiones, contribuir al avance del desarrollo académico y a mejorar las actividades de organización de las instituciones de educación superior.

Así, las universidades se encuentran frente a un entorno signado por el cambio, determinado por un sinnúmero de variables, entre las que se destaca el constante avance del conocimiento. Es imprescindible pensar nuevas herramientas que permitan mantener el rumbo abrazando los adelantos teóricos y tecnológicos, pero sin dejar de considerar las características propias de cada institución. Por lo tanto, resulta de interés estudiar casos específicos en los que se desarrollan procesos sistematizados de Planificación Estratégica que permitan ser referentes de este proceso.

En el caso seleccionado se busca mostrar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), documento que expresa la Planificación Estratégica de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) para el periodo 2016-2021.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí, fue creada mediante decreto legislativo publicado en el Registro Oficial No. 261 del 7 de febrero del año 2001, inicio sus

actividades académicas con nueve carreras distribuidas en tres unidades académicas, en la actualidad cuenta con cuatro facultades: Ciencias Económicas, Ciencias Técnicas, Ciencias de la Salud y Ciencias Naturales y de la Agricultura y trece carreras de las cuales en la actualidad nueve se encuentran rediseñadas y cuatro carreras en proceso de contingencia que permite finalizar los diferentes niveles en curso a fin de garantizar la titulación de los estudiantes matriculados en dichas carreras. En el año 2013 la UNESUM fue sometida a su primera evaluación de acreditación, obteniendo la Categoría D. Este resultado significó que la IES no cumplió con los requisitos mínimos de calidad considerados en el modelo genérico de evaluación de universidades y escuelas politécnicas ecuatorianas e inicie un proceso de mejora continua durante los siguientes dos años con miras a perfeccionar las áreas sustanciales de la misma incluyendo la planificación estratégica, caso contrario la institución debería cerrar sus puertas.

El modelo establecido para la evaluación considera el *Criterio Organización*, el mismo que permite a la institución y a las unidades académicas establecer, monitorizar y evaluar la consecución de los objetivos institucionales, considerando el marco normativo vigente en general y los principios de calidad y transparencia en particular. Para su estandarización establece el sub-criterio *Planificación institucional* incluyendo los indicadores de *Planificación estratégica* y *Planificación operativa*.

El indicador Planificación estratégica es de carácter cualitativo, teniendo como propósito fundamental en la educación superior dotar de un conjunto de herramientas de evaluación de las fortalezas y debilidades institucionales, los objetivos, el requerimiento de recursos y perspectivas de futuro, de forma tal que el plan responda a los resultados con miras a que la institución sea fuerte y efectiva.

La planificación estratégica de desarrollo institucional deberá considerar en un orden coherente, al menos los siguientes aspectos establecidos por el CEAACES:

Introducción: Descripción de la institución, Actividades iniciales, Planificación de las actividades, Participación inicial de los principales involucrados.

Análisis: Análisis del entorno: análisis local, regional, nacional e internacional; Análisis interno: misión, visión y valores institucionales, análisis de la capacidad organizacional, análisis de la oferta académica, de la investigación y la vinculación, así como análisis de la capacidad Financiera.

Estrategia de desarrollo: Estrategias: oferta académica, investigación y vinculación con la sociedad; Objetivos medibles; Definición de los recursos necesarios: recursos humanos, de infraestructura, educativos, para investigación, tecnológicos y recursos financieros.

Socialización del plan: Publicación del plan; Comunicación del plan a la comunidad universitaria.

Ojeda (2013) manifiesta la importancia del involucramiento y participación de los miembros de las IES en el proceso de planificación a fin de lograr una mayor eficiencia de los procesos de gestión para el desarrollo de la educación superior.

Las acciones necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución se establecen en la planificación operativa de la institución; es más, «una prueba de una buena planificación estratégica es que las implicaciones estratégicas sean claras; sin un plan operativo práctico que articule las prioridades de corto plazo - e identifique claramente quien es el responsable de la implementación - un plan estratégico no puede ser implementado», (Allison & Kaye, 2015).

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de elaboración del plan 2016 2021 y su aporte en la evaluación y gestión organizacional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Cabe aclarar que este estudio no pretende abordar la implementación que se llevó a cabo, aunque puede ser de interés para posteriores investigaciones. En este caso solamente se describirá el documento resultante del proceso y su aporte al proceso de re-categorización, entendiéndolo

como un ejemplo de una Planeación Estratégica Universitaria.

MATERIALES Y MÉTODOS

La UNESUM en la actualidad cuenta con un documento oficial como es el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, 2016-2021, este recoge las preocupaciones y retos globales de la institución en todos sus ejes: docencia, investigación, vinculación con la sociedad, gestión y su proyección en el Postgrado. La construcción del PEDI, se efectuó bajo la

metodología diseñada por la Red de Desarrollo Estratégico en la Educación Superior y se consideró las características del objeto de aplicación, así como el entorno local y regional. Este documento constituyó un requisito del proceso de evaluación con fines de acreditación institucional al cual fue sometida la UNESUM, asimismo se orientador del proceso organizacional de la institución.

La metodología utilizada se encuentra estructurada en once etapas secuenciales, las mismas que están enfocadas hacia una efectiva planificación institucional, las cuales se muestran a continuación en la *figura 1*:

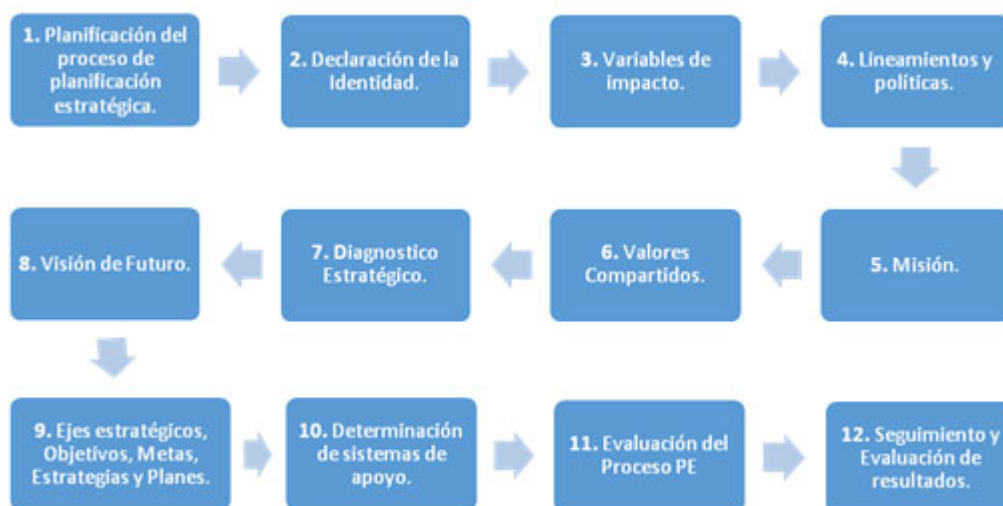


Figura 1. Etapas de la metodología para el diseño del Plan estratégico.

Fuente: Almuiñas & Galarza, 2015.

Para la ejecución de todas las etapas que conforman la metodología se conformó una comisión central de planificación, la misma que estuvo presidida por el Rector de la IES y los principales directivos administrativos, autoridades académicas y el equipo técnico de planificación.

1- Para el diseño del PEDI se desarrollaron diferentes sesiones de trabajo, las mismas que estaban bajo la supervisión de la comisión central, estas sesiones se ejecutaron a través de seminarios y talleres al interior de cada facultad.

La fase de construcción de este valioso documento se desarrolló durante seis meses, los cuales fueron de arduo análisis, destinando tiempo extraordinario para las labores encomendadas a cada grupo de trabajo. Al culminar los talleres y seminarios se obtuvo el documento, el mismo que fue socializado al interior de las dependencias de la Unesum contando con la asistencia de autoridades universitarias, docentes, estudiantes, autoridades locales y provinciales, representantes de la sociedad civil y la comunidad en general (218 asistentes).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2- Declaración de la identidad.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí, orientará sus actividades de docencia, investigación, postgrado, vinculación con la sociedad y gestión, a servir a la población del sur de Manabí y buscará trascender sus servicios al contexto nacional. Sus actividades se regularán de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, así como, los Reglamentos y Resoluciones expedidas por los Organismos públicos de Educación Superior. Posee cuatro facultades: Ciencias Económicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Técnicas y Ciencias Naturales.

3-VARIABLES DE IMPACTO.

Demanda de formación pregrado: Es importante considerar que la oferta académica esté orientada a carreras que sean consistentes con los planes nacionales y regionales de desarrollo, coherentes con las demandas de los bachilleres y las exigencias del medio laboral nacional e internacional.

Demanda de formación de postgrado: Los nuevos retos de la política del estado plantean que las instituciones de educación superior oferten programas de postgrado en especialidades afines a las necesidades de cada sector que aporten para su desarrollo.

Situación socioeconómica: está determinada por la necesidad de una oferta diseñada en el marco de los dominios académicos institucionales «Turismo y Cultura», «Salud y Bienestar», «Soberanía y Seguridad Alimentaria», Biodiversidad y Ambiente que aportan al desarrollo agro socioeconómico sostenible y sustentable de la región.

Ámbito laboral: La situación laboral, es analizada sobre la base de la transformación de la matriz productiva, como elemento orientador de las demandas zonales que se presentan.

Relaciones internacionales: la universidad debe aprovechar las relaciones internacionales manteniendo estándares de calidad para la consecución de convenios de cooperación y de talento humano capacitado en investigación, estabilidad laboral y sus incentivos.

Políticas públicas de educación superior: se debe aprovechar las políticas enfocadas a la inversión en educación superior, acceso gratuito a la educación superior, sistema nacional de nivelación y admisión y fomento del talento humano.

Sectores estratégicos: se debe apuntar hacia el fortalecimiento de estos sectores, a través de la formación del capital humano que tribute al desarrollo de la zona y por ende al beneficio de la sociedad en su conjunto.

Investigación e innovación tecnológica: se busca fortalecer la investigación científica creando programas que en su conjunto concentren proyectos investigativos que respondan a las líneas de investigación definidas y al mejoramiento de la región.

Impacto en la innovación tecnológica: organizados en las siguientes categorías: medioambientales, sociales, sistema de innovación, empleo y económicos estratégicos.

4- Políticas y Lineamientos.

Entre las más relevantes se encuentran: garantizar el acceso gratuito a la educación, contribuir al desarrollo universal a través del pensamiento libre y soberano, aportar a la transformación de la sociedad, transferir conocimientos e innovación pertinentes con el desarrollo del país, ofertar carreras vinculadas a las necesidades del aparato productivo nacional, Orientar el esfuerzo de

la comunidad universitaria, Implementar a futuro ofertas Académicas de Postgrado.

5- Misión.

«La formación de profesionales en los niveles de grado y postgrado, altamente calificados y preparados para aportar a la solución de los problemas de la región, capaces de promover, generar y difundir el conocimiento en apoyo de un desarrollo tecnológico que les permita coadyuvar con la comunidad local, regional y nacional, con competencias adecuadas para impulsar los cambios y brindar el servicio que posibilite un desarrollo humano integral».

6- Valores compartidos.

Los valores indican cual es la forma particular de seguir el camino que nos lleva a alcanzar la visión institucional entre ellos se identificaron: la responsabilidad, lealtad, trabajo en equipo, transparencia, honestidad, integridad, compromiso y calidad.

7- Diagnóstico estratégico.

Se determinó a través de un análisis FODA, las principales se mencionan a continuación:

Fortalezas:

La UNESUM es la única entidad de educación superior de la zona sur de Manabí

Suficiente personal académico con estudios de cuarto nivel

Aporte del Plan Estratégico de Desarrollo en la gestión organizacional

Se cuenta con un plan de becas y ayudas económicas para apoyar al personal académico que realice estudio de postgrado.

Dinámica aplicación de políticas de fortalecimiento que mejoren los procesos de vinculación con la sociedad.

Elevado nivel de cambios continuos para mejorar los procesos administrativos y académicos que permitan actuar con eficiencia y eficacia.

Continúa implementación de becas académicas para los estudiantes

Dinámica utilización de las Granjas experimentales para los procesos académicos.

Oportunidades:

Dinámico impulso a la integración de las universidades por medio de las redes para promover y fortalecer el nivel académico, investigativo y su internacionalización.

Dinámico acceso de herramientas informáticas proporcionadas por el gobierno central para áreas administrativas y académicas de la UNESUM.

Fuerte posibilidades para la contribución del cambio de la matriz productiva de la zona 4.

Presencia de comunidades con necesidades para implementar proyectos de desarrollo.

Debilidades:

Insuficiente personal docente con grado de Doctor o PhD.

Deficiente articulación entre el área administrativa-financiera-académica de la universidad para la consecución de las metas.

Escasa generación de producción científica

Limitado proceso de capacitación continua en especialidad áreas académicas y administrativas.

Amenazas:

Débil liderazgo de los actores políticos en área de influencia de la Unesum
Inequitativo sistema de asignación de recursos económicos disponibles y presupuestarios para la Universidades.

Fuerte inequidad del sistema de nivelación.

Limitada diversidad de la actividad económica productiva y escaso desarrollo de la zona sur de Manabí

Bajo desarrollo empresarial en la zona Sur de Manabí.

8-Visión futuro.

Visión factible: Para el año 2021 la Unesum está acreditada en la categoría A, cuya tipología es de docencia con investigación, además tiene consolidadas y acreditadas sus carreras y nuevas ofertas académicas alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir, los planes regionales de desarrollo y el cambio de la matriz productiva.

9- Ejes estratégicos, objetivos estratégicos, metas, estrategias y planes.

La UNESUM cuenta con cinco ejes estratégicos, cinco objetivos estratégicos, cuarenta y nueve indicadores, metas y estrategias institucionales a fin de cumplir la visión a futuro.

Eje 1: investigación

Objetivo 1: Garantizar el desarrollo tecnológico y la generación de conocimientos, a través de la investigación científica, formativa y social.

Nueve indicadores, metas y estrategias institucionales.

Eje 2: vinculación con la sociedad

Objetivo 2: Lograr la incorporación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos direccionados al fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, que den solución a los problemas y logre su desarrollo.

Doce indicadores, metas y estrategias institucionales.

Eje 3: docencia

Objetivo 3: Elevar la calidad académica de la Unesum aplicando un modelo de régimen académico y de perfeccionamiento del personal docente para formar profesionales

capaces de interactuar en los diferentes escenarios de la sociedad.

Catorce indicadores, metas y estrategias institucionales.

Eje 4: postgrado

Objetivo 4: Elevar la oferta académica institucional de programas de postgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación del entorno.

Cinco indicadores, metas y estrategias institucionales.

Eje 5: gestión

Objetivo 5: Garantizar la efectividad en los procesos institucionales sobre la puesta en marcha de un modelo de gestión por resultados, en función de las exigencias de la Educación Superior.

Nueve indicadores, metas y estrategias institucionales.

10- Determinación de los sistemas de apoyo.

Esta se constituye en un conjunto de herramientas que permiten obtener oportunamente la información requerida durante el proceso de la toma de decisiones orientadas hacia la consecución de los objetivos propuestos con un enfoque sistémico que permita garantizar la ejecución de los planes, programas y proyectos, su medición y retroalimentación.

Los sistemas de apoyo con los que cuenta la planificación estratégica institucional son: el Sistema de seguimiento y evaluación del PEDI 2016 2021; Sistema de comunicación; Sistema de capacitación y Sistema integrado de información.

11- Evaluación del proceso de planificación estratégica.

Para este proceso la institución se ajusta a lo normado por la actual legislación vigente. El proceso de evaluación a la planificación estratégica se realiza de forma semestral, midiendo de forma cuantitativa el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

12- Seguimiento y evaluación de los resultados.

El seguimiento y evaluación de los resultados está a cargo de la dirección de planificación. Esta área es la encargada de

monitorear los avances en la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Con la puesta en marcha del PEDI Unesum en el cumplimiento de la estrategia y objetivos institucionales se dio paso al proceso de evaluación con el fin de obtener la re-categorización. Este documento apporto de forma significativa al criterio organización.

Durante el segundo semestre del año 2016 se inició el proceso de re-categorización, dado que hasta esa fecha se encontraba en la Categoría D, y uno de los aspectos evaluados de forma cualitativa fue la planificación estratégica de desarrollo institucional dentro del criterio Organización, obteniendo una *valoración de satisfactorio*.

En la *tabla* se presentan los resultados obtenidos por la IES durante el proceso de re-categorización:

Tabla. Criterios Valorados en proceso de re-categorización de la UNESUM.

Criterio	Peso (%)	Valoración
Organización	8,00	5,150
Academia	36,00	12,182
Investigación	21,00	0,170
Vinculación con la sociedad	3,00	2,766
Recursos e infraestructura	20,00	14,852
Estudiantes	12,00	6,256

Fuente: Informe CEAACES, 2016

De acuerdo con los resultados obtenidos por la Unesum en la evaluación aplicada, el

desempeño global es de 41,37 %, lo que la

ubicó en la categoría C, como se muestra en la siguiente *figura 2*.

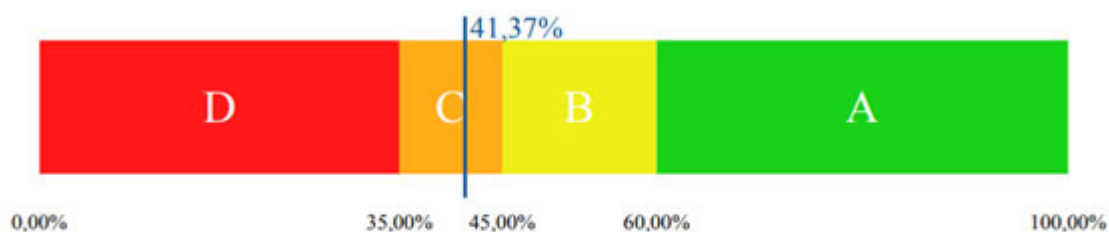


Figura 2. Categoría obtenida por la Unesum.

Fuente: Informe CEAACES, 2016

El diseño e implementación del PEDI 2016 2021, en conjunto con todas las actores universitarios permite mantener un gestión organizada, planificada, controlada y monitoreada, asimismo se puede medir los avances de los ejes sustanciales de la educación superior, lo que se puede evidenciar con la efectiva ejecución presupuestaria de los periodos fiscales involucrados en el rango estipulado en el plan, corroborando lo expuesto por Ojeda (2013) que el involucramiento y participación de los miembros de la institución en la planificación contribuye a lograr la eficiencia de los procesos de gestión para el desarrollo de la educación superior.

Desde el 2016 hasta la actualidad se han ejecutado procesos de seguimiento y evaluación al PEDI de manera semestral. Los resultados, medidos cualitativamente han sido favorables, lo que ratifica lo argumentado por Clark (2009) que una cultura de evaluación permite orientar las decisiones, contribuyendo al avance del desarrollo académico y a mejorar las

actividades de organización de la institución.

CONCLUSIONES

- El diseño del plan estratégico de desarrollo institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí fue el primer documento alineado a las actuales políticas de evaluación, el mismo que se elaboró con una metodología sencilla y práctica que permite realizar su seguimiento y monitoreo. Esta metodología ha sido aplicada en otras instituciones de educación superior del país.
- La existencia e implementación del PEDI impulso el desarrollo de la gestión organizacional en la UNESUM, los resultados se ven reflejados en la potencialización de las funciones sustantivas en concordancia con la efectiva ejecución presupuestaria del periodo fiscal.

- Los resultados del proceso de evaluación, acreditación y re-categorización de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en el criterio organización que incluye la planificación institucional fue del 5,150 % frente al óptimo del 8 %; lo que representa el 12,44 % del total obtenido en la calificación final (41,37 %).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide for dynamic times*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Almuiñas, J. & Galarza, J. 2015. Metodología para elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. CEPES. La Habana, Cuba.
- Adrogué, C., Corengia, Á., García de Fanelli, A. & Carranza, M.P. (2015). Políticas Públicas y Estrategias Para el Desarrollo de la Investigación en las Universidades Privadas Argentinas. Arizona State University. ISSN 1068-2341. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23, 1-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275041389006>
- Bernhard, A. (2011). Quality assurance in an international higher education area. *SpringerReview*. p.13-16. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-94298-8_1
- Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (2016). Proceso de evaluación, acreditación y re-categorización 2016. Informe final Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Clark, H. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. New York. Recuperado de web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador: Consejo de Educación Superior CES.
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Instituto de Investigaciones en Educación. *Revista de Investigación Educativa* (16), 119-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
- Ramírez, R. (2015). La universidad ecuatoriana es otra. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (SENESCYT). Quito.
- Rivero, K., Rodríguez, D. & Alpizar, R. (2016). El enfoque de procesos en la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. ISSN

2309-8333. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2), 1-14. Recuperado de <http://revistas.unica.cu/index.php/revista/article/view/419/689>

Torres, P., Villafán, J. & Álvarez, M. de L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. OEI. ISSN: 1681-5653. *Revista Iberoamericana de Educación*, (47-

2), 1-11. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/issue/view/215>

UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Paris: UNESCO. 9 p. Recuperado de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf