



La evaluación operativa anual y su impacto en la gestión estratégica de las organizaciones. Caso Universidad San Gregorio de Portoviejo

The annual operational evaluation and its impact on the strategic management of organizations. Caso Universidad San Gregorio de Portoviejo

Cecilia Valdiviezo Pinargote¹

Gissela Bravo Rosillo²

Resumen

La evaluación operativa anual es un aspecto fundamental para medir la gestión periódica de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones que se vinculan a la gestión estratégica; constituye, además, un proceso relevante para la mejora continua y medición de los estándares de eficiencia y eficacia en las organizaciones. El objetivo de esta investigación es determinar el impacto de la evaluación operativa anual durante el periodo 2015-2019 en la gestión estratégica de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, explicativo y correlacional. A través de los resultados se destacó la consecución de proyectos entre los tiempos programados y la inversión realizada, el autofinanciamiento para la ejecución de los proyectos académicos, investigación y vinculación y la formación como un aspecto relevante para el seguimiento y ejecución de proyectos de manera efectiva. Se concluyó que la sinergia y articulación entre las áreas permite una alineación a las diferentes estrategias que representan los medios para alcanzar los objetivos estratégicos; asimismo, se puntualiza la necesidad de adoptar medidas preventivas y correctivas para mejorar la gestión estratégica con el involucramiento de los actores claves.

Abstract

The annual operational evaluation is a fundamental aspect to measure the periodic management of the objectives, goals, programs, projects and actions that are linked to strategic management; it also constitutes a process that is relevant for continuous improvement and measurement of efficiency standards and effectiveness in organizations. The objective of this research is to determine the impact of the annual operational evaluation during the period 2015-2019 on the strategic management of San Gregorio Portoviejo University. The quantitative and qualitative, explanatory and correlational methods were used. Through the results, the achievement of projects between the scheduled times and the investment made, self-financing for the execution of academic projects, research and linkage, and training were highlighted as a relevant aspect for the monitoring and execution of projects effectively. It was concluded that the synergy and articulation between the areas allows an alignment to the different strategies that represent the form to achieve the strategic objectives; likewise, the need to adopt preventive and corrective measures to improve on strategic management with the involvement of the actors as the pointed out. Keys

Palabras clave/Keywords

Planificación estratégica; Ejecución de proyecto; Presupuesto / Strategic planning; Project execution; Budgets

*Dirección para correspondencia: cvaldiviezo@sangregorio.edu.ec

Artículo recibido el 29-03-2022 Artículo aceptado el 30-12-2022 Artículo publicado el 02-01-2023

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Universidad San Gregorio de Portoviejo, estudiante de posgrado en Administración de Empresas, Portoviejo, Manabí, Ecuador, cvaldiviezo@sangregorio.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0001-8460-2276>

² Universidad San Gregorio de Portoviejo, docente de posgrado en Administración de Empresas, Portoviejo, Manabí, Ecuador, ngravo@sangregorio.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-9444-773X>

1. Introducción

Las organizaciones del mundo han experimentado cambios constantes en su entorno; temas como la globalización, la internacionalización y la evolución de la información son denominadores comunes del quehacer empresarial. La alta gerencia y líderes deben tomar decisiones para llevar a sus empresas al éxito. En este punto emerge la importancia de la Gestión Estratégica, misma que consiste en un conjunto de acciones que permiten elaborar, ejecutar y monitorear los objetivos institucionales que permitirán alcanzar la visión trazada por la empresa.

Según Betancourt (2006), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

A criterio de Prieto (2011), la gestión estratégica organizacional es una herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. A fin de cuentas, el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional tiene como objetivo llevar a la firma por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los stakeholders, en especial sus clientes, socios y empleados.

Por su lado, Niven (2002) considera que el éxito de la gestión estratégica está definido por el irrestricto compromiso de la junta directiva hacia la alta gerencia, apoyo sistemático que parte desde la aprobación de la planeación estratégica y de los recursos requeridos para desarrollar e implementar los sistemas de gestión. La sinergia entre el liderazgo sobresaliente, más el alto desempeño, genera el éxito organizacional.

Las autoras coinciden con Lana (2008) cuando manifiesta que, para el éxito del proceso de gestión estratégica, se deben desarrollar cinco etapas. La primera consiste en el análisis interno de la empresa y su entorno; la segunda definir los cursos de acción determinado por los propósitos a corto, mediano y largo plazo; en la tercera, se formulan las estrategias, tanto corporativas, de negocios y funcionales, apoyándose en las diferentes herramientas de gestión estratégica que tenga la compañía a su disposición; la cuarta examina la manera en que se implementarán las acciones estratégicas, generadas por las etapas anteriores y, en la quinta etapa, se determinan los mecanismos de control y seguimiento.

En este punto, resulta importante mencionar a un clásico referente en el sector económico y empresarial como lo es

Michael Porter, quien en su primer libro “Estrategia Competitiva” manifiesta que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas.

Basados en lo expresado por Porter, los autores Nino, Camelo y Pulagin (2020) explican las mencionadas fuerzas:

Amenaza de entrantes potenciales: la presencia de nuevos competidores en el mercado dependerá de qué tan altas o bajas sean las barreras de entrada en un sector, debido a que la existencia de nuevos competidores en el mercado ejerce presión sobre factores necesarios para competir (precios, costos e inversión), lo que genera limitación en la rentabilidad potencial del sector.

Poder de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder de negociación frente a los participantes en un sector, al impactar en los precios, los costos o la calidad de sus bienes o servicios, mediante el dominio del mercado por una pequeña parte de ellos.

Poder de los compradores o clientes: los compradores o clientes poseen poder negociador en el sector estratégico en que se compete, forzando la baja de precios y la negociación por calidad superior o mejor servicio, generando competencia en el sector e incidiendo en su rentabilidad.

Amenaza de los productos sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que el producto anterior en el sector industrial. Por lo tanto, en un sector las empresas compiten, en un sentido general, con empresas que ofrecen productos sustitutos, de tal manera que se limitan los rendimientos potenciales del sector, afectando los precios o los costos.

La rivalidad interna entre los competidores establecidos en el sector: la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes se debe a que las empresas que se encuentran en un sector industrial sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición dentro del sector.

1.1. Beneficios de la Gestión Estratégica

Se ha comprobado que las empresas que adoptan un enfoque de gestión estratégica obtienen mejoras en sus ventas, rentabilidad y en la productividad; el hecho de que algunas empresas fracasen se debe precisamente a la carencia de una eficaz gestión estratégica.

Uno de los beneficios más relevantes se constituye precisamente en la optimización de los recursos financieros; pero, además, un factor importante en el paradigma de la gestión estratégica es que la empresa adquiere conciencia sobre las amenazas internas y externas, una comprensión sobre la necesidad de estrategias innovadoras y competitivas que permitan sacar ventaja en tan competitivo mercado.

Por otro lado, permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento;

crea un marco para la comunicación interna entre el personal; ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total; constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales; fomenta el pensamiento proactivo; ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades; fomenta una actitud favorable hacia el cambio y da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

1.2. Etapas de la planificación estratégica

El proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia. Robert Kaplan y David Norton (2008) plantean las siguientes etapas:

Etapas 1: Crear la estrategia: se define la estrategia institucional, así como la misión, visión y valores que dirigen y orientan su organización. Aquí entran en juego aspectos como el análisis del entorno externo e interno de la empresa. Para esta etapa, existen modelos como el Análisis DOFA, el Análisis PEST, el Análisis de Brechas y la Estrategia del Océano Azul.

Etapas 2: Planear la estrategia: en esta etapa se definen los objetivos estratégicos de la organización, así como indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que le permitirán poner en marcha todo su plan estratégico.

Etapas 3: Alinear la organización con la estrategia: durante esta etapa es preciso enfocarse en relacionar la estrategia total de la organización con las estrategias de las unidades funcionales y sus negocios individuales. En esta etapa es importante alinear y motivar a sus empleados, para cual es necesario el apoyo de la alta gerencia.

Etapas 4: Planear la operación de la organización: en esta etapa se estructura un plan que pueda darle respuesta, por ejemplo, a las siguientes preguntas, tanto a largo plazo como en las operaciones diarias:

¿Cuáles procesos necesitan mejorar y cuáles son un factor importante para el éxito de la estrategia?

¿Cómo se puede relacionar la estrategia con los planes operativos y presupuestos operativos?

Etapas 5: Controlar y aprender de la operación: durante esta etapa se deben gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones. Esto ayuda a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.

Etapas 6: Probar y adaptar la estrategia: esta etapa consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado. Estas reuniones resultan muy beneficiosas ya que, luego de meses de la ejecución de su estrategia, la organización cuenta con datos adicionales que le permitirán identificar nuevos cambios en el entorno competitivo y normativo, además de ofrecerle nuevas

oportunidades de planificación; durante esta etapa la pregunta clave debe ser “¿tenemos la estrategia correcta?”.

Una de las herramientas más efectivas para alcanzar las metas de manera progresiva es justamente el Plan Operativo Anual (POA), de aquí su necesidad de abordaje.

1.3. El plan operativo

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de una empresa, en el período de un año o más. Desde el inicio de cada año, las empresas, su junta directiva y su equipo de gestión sabrán cómo actuar cuando surjan problemas importantes.

1.3.1. Beneficios de la planificación operativa anual

A continuación, se mencionan algunos beneficios del POA:

- Permite ordenar y dar coherencia a los proyectos previstos para la obtención de los objetivos institucionales, lo que impacta en la reducción del grado de incertidumbre.
- Evita la improvisación en la ejecución de proyectos.
- Permite prever la necesidad de recursos para el cumplimiento de lo programado, facilitando la toma de decisiones para la gestión de dichos recursos.
- Permite el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Mejora la transparencia en la gestión.
- Permite el seguimiento de la ejecución presupuestal.

Por ello, es imperativo que las autoridades en forma sistemática revisen, evalúen y controlen la ejecución de estrategias. En este orden de ideas, es visible la importancia de analizar el nivel de cumplimiento de los planes operativos de las instituciones, ya que de sus resultados se podrán adoptar medidas preventivas y correctivas que mejorarán la dirección estratégica de la organización.

1.4. Planificación estratégica en las entidades de educación superior

Las instituciones de educación superior (IES) se encuentran inmersas en un contexto dinámico, donde las exigencias del entorno social son cada vez más complejas. Por un lado, las IES deben responder a las necesidades y exigencia del entorno social, entregando profesionales integrales y competentes; por otro lado, deben someterse a procesos de acreditación nacional e internacional para posesionarse como referentes de calidad. Lo antes mencionado requiere de estrategias innovadoras para lograr mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.



Sobre el mismo tema, la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París (UNESCO, 2009) planteó que "en ningún momento en la historia ha sido más importante invertir en la educación superior como una fuerza importante en la construcción de una sociedad del conocimiento y la diversidad; el promover la investigación, la innovación y la creatividad" (p. 1).

Por su lado, la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2008) planteó que "las demandas de la sociedad han de basarse en la capacidad reflexiva, rigurosa y crítica de la comunidad universitaria al definir sus finalidades y asumir sus compromisos". Añadió también que "la participación de las comunidades académicas en la gestión y, en especial, la participación de los estudiantes resulta indispensable" (p.3). Otro de sus planteamientos fue que las instituciones de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los instrumentos de gestión (p. 6).

Es evidente, entonces, que las IES requieren de una gestión eficaz que le permitan operar y desarrollar sus funciones con éxito. Según Rodríguez, León y Galarza (2015), existen a la vez otros argumentos que refuerzan la importancia de atender con seriedad los temas inherentes a la gestión en las IES, tales como:

- Tienen lugar diferentes procesos, interrelacionados entre sí y en constante interacción con el entorno, lo que sugiere la necesidad de aplicar un abordaje holístico e integral para gestionarlos.
- Existe gran heterogeneidad y cantidad de actores implicados (internos y externos) en su desarrollo futuro, lo cual exige llegar a consensos para evitar resistencias innecesarias.
- La diversidad de actividades, la complejidad de intereses y conflictos propios que se suscitan y que pueden incidir en los procesos sustantivos, requiere otorgar una mayor atención a la forma de gestionar los mismos.

Para Galarza y Almuñías (2015), la planificación estratégica se ha convertido hoy en una necesidad, tanto para las empresas como para las IES, más allá de la interpretación de sus falacias y periodos de estancamiento. Por ello, el desafío que impone el contexto actual hace que el análisis sostenido de las controversias planetarias en el ámbito político, económico y cultural, le otorgue un valor cada vez mayor al proceso de diseñar objetivos y las estrategias para lograrlos con éxito dentro de cualquier organización.

1.5 La planificación institucional en la Universidad San Gregorio de Portoviejo

La evaluación operativa anual y su impacto en la gestión estratégica de las organizaciones. Caso Universidad San Gregorio de Portoviejo

Valdiviezo Pinargote, Bravo Rosillo

La gestión de planificación institucional tiene como base legal la disposición quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la cual expresa lo siguiente:

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.

Complementa el fundamento legal, el estatuto aprobado por la universidad, según RPC-SO-29-No.515-2016, del 27 de julio de 2016, por el Consejo de Educación Superior, en los artículos 10, 11, 12, respecto a la planificación institucional, donde se señala:

Art.10.- La Planificación Institucional en la Universidad San Gregorio de Portoviejo, constituye uno de los aspectos relevantes del proceso educativo, toda vez que tiene por finalidad orientar al desarrollo organizacional, previendo las herramientas necesarias para la dirección, la evaluación y coordinación de la prospectiva institucional.

Art.11.- La Universidad San Gregorio de Portoviejo elaborará planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional, concebidos a mediano y largo plazo, articulados con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo, para el Buen Vivir.

Desde el Reglamento de Planificación Institucional, también se generan enfoques directrices en los que se enmarca legalmente el desarrollo de la Planificación Institucional en todo su contexto.

En el contexto ecuatoriano y, puntualmente, en el sector de la educación superior, asciende el nivel de importancia de la Planificación estratégica y de los Planes Operativos Anuales; por ende, de la Gestión Estratégica, no solo porque son las herramientas que direccionan la correcta ejecución presupuestaria y de proyectos institucionales, sino, además, porque son objeto de evaluación en procesos de acreditación en el sistema de educación superior del país.

Como ya se mencionó, las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos que contemplen las acciones en el campo de la investigación científica y establezcan la articulación con el Plan Nacional de



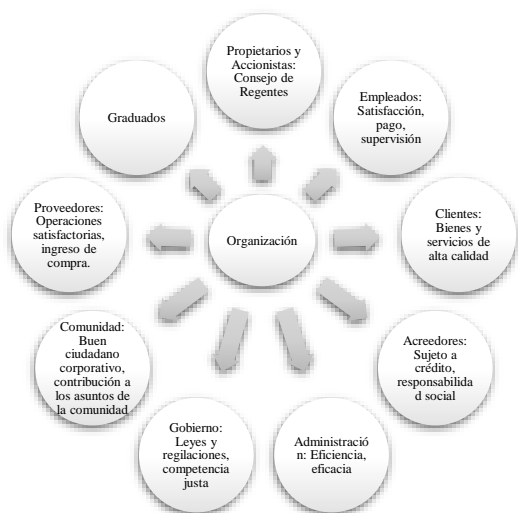
Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

En este sentido, en el Art. 10 del estatuto de la Universidad San Gregorio de Portoviejo se señala que "...la Planificación Institucional constituye uno de los aspectos relevantes del proceso educativo, toda vez que tiene por finalidad orientar al desarrollo organizacional, previendo las herramientas necesarias para la dirección, la evaluación y coordinación de la prospectiva institucional..." (USGP, 2019).

Es así que, de acuerdo al organigrama institucional, el Departamento de Planificación Institucional, bajo la Coordinación de la Dirección General de Desarrollo Institucional, es el responsable de elaborar, ejecutar y monitorear los planes Operativos Anuales (POA) alineados a las estrategias y objetivos de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI) (USGP, 2015).

El mencionado departamento cuenta con reglamento, políticas y manual de funciones y procedimientos que le permiten gestionar la Planificación Operativa Anual y la Planificación Estratégica Desarrollo Institucional. Todos estos son de vital importancia para la gestión, diseño, monitoreo y control de los procesos de planificación institucional, los cuales han servido como referentes para cada uno de los involucrados en las acciones en el corto, mediano y largo plazo.

Gráfico 1
Involucrados en proceso de Planificación USGP



2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló en la Universidad San Gregorio de Portoviejo. El tipo de investigación explicativa es un nivel más complejo, más profundo y más riguroso de la

La evaluación operativa anual y su impacto en la gestión estratégica de las organizaciones. Caso Universidad San Gregorio de Portoviejo

Valdiviezo Pinargote, Bravo Rosillo

investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas.

La presente investigación recurre al método cualitativo para estudiar la efectividad de los procesos de elaboración y difusión de la planificación anual operativa del año 2015 – 2019; asimismo, se utilizó el método cuantitativo para realizar el análisis de la ejecución del mismo. La investigación inició con la recolección de documentos físicos y digitales sobre el objeto de estudio; posteriormente se realizó el respectivo análisis, lo que permitió caracterizar los hallazgos y llegar a las posibles causas sobre el cumplimiento de las metas plasmadas en la planificación estratégica.

La información se recopiló fundamentalmente de fuentes secundarias, esto es de documentos institucionales como reglamentos, informes y reportes relacionados con la elaboración, ejecución y monitoreo de los planes operativos anuales 2015-2019. Además, se aplicaron entrevistas como fuente primaria, puntualmente a los involucrados estratégicos.

La selección de la población para el estudio se realizó a través de la aplicación de grupos focales dirigidos a autoridades académicas y administrativas, jefes departamentales, delegados de planes operativos anuales y/o docentes vinculados a proyectos de la USGP. En este sentido, la información fue contundente y fiable.

La muestra se consideró de manera intencional, escogiendo los grupos de personas involucradas en los procesos de planificación institucional de la siguiente manera:

Directivos y Jefes Departamentales: 22
Delegados de Planes Operativos: 15
Directores de Área y Coordinadores de Carrera: 6

3. Resultados

De acuerdo a la metodología de investigación aplicada, se realizó investigación de los datos proporcionados por el Departamento de Planificación Institucional, en la cual se identificaron los niveles de gestión ejecutados y las afectaciones en el incumplimiento de los mismos.

Se consideró un análisis cuanti-cualitativo, empleando como fuente de información los datos del Departamento de Información Estratégica de la USGP, el mismo que cuenta con un software de gestión académica que permite generar reportes estadísticos de lo planificado vs lo ejecutado en los programas y proyectos de cada una de las áreas y departamentos de la institución. De esta manera se evidencia la información que se detalla en la tabla 1, la misma que reporta el periodo 2015-2019 en cuanto a la gestión de los planes operativos y su incidencia o dificultades generadas para la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo visualizar



el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión estratégica de la USGP (Ver tabla 1 y 2).

Además, en los resultados se han considerado, desde el punto de vista cualitativo, los resultados de la aplicación de entrevistas a los actores involucrados en los procesos de planificación estratégica, particularmente jefes departamentales, directores, jefe del Departamento de Planificación, coordinadores de carrera, quienes a través de su opinión y criterio pueden expresar con conocimiento de causa, y acorde a su experiencia, los aspectos contemplados en las entrevistas. Estos criterios permiten realizar un análisis de tipo correlacional entre los resultados cuantitativos y cualitativos de la información. Esta información se puede identificar en los resultados de entrevistas desarrolladas.

Gráfico 2

Resultados de los planes operativos 2015-2019

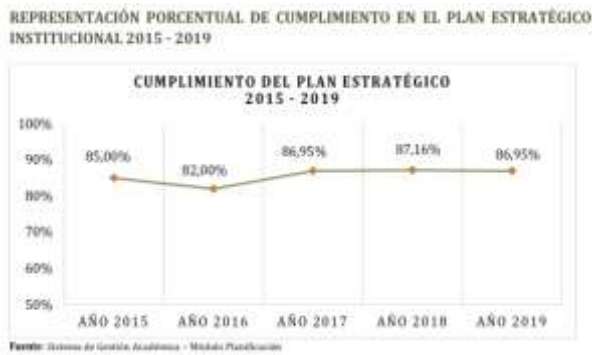


Tabla 1

Resultados de los planes operativos 2015-2019

Año	Porcentaje de gestión	Incidencia / dificultades en la ejecución de los planes operativos
2015	85%	Inadecuada consecución de los proyectos en los tiempos programados y a la inversión realizada. Existen algunos proyectos que se quedan en fase de diseño y no se ejecutan por inadecuada programación de los mismos en tiempo y recurso. Cambios en los equipos de trabajo, el desinterés de las carreras por apoyar ciertas actividades de competencia académica.
2016	82%	El sismo del 16 de abril retrasó las actividades planteadas por carreras y departamentos por casi 6 semanas
2017	87%	Inadecuados mecanismos técnicos para gestionar el seguimiento a la

La evaluación operativa anual y su impacto en la gestión estratégica de las organizaciones. Caso Universidad San Gregorio de Portoviejo

Valdiviezo Pinargote, Bravo Rosillo

gestión de las unidades académicas y departamentales.
Mejorar proceso de presentación de resultados del seguimiento y evaluación de los planes operativos de las carreras y departamentos, de acuerdo a la gestión realizada en el primer semestre del 2017.

Nota. Información tomada de informes de seguimiento planes operativos USGP, 2015-2019.

Tabla 2

Resultados de los planes operativos 2018-2019

Año	Porcentaje de gestión	Incidencia / dificultades en la ejecución de los planes operativos
2018	87,16%	Escasas capacitaciones al personal en la elaboración de planes operativos, y al personal que se designa como responsables en la coordinación, ejecución y seguimiento de planes operativos de la gestión y cumplimiento de lo planificado.
2019	86,95%	Limitado presupuesto, la priorización del proceso de evaluación institucional, lentitud en el proceso de desembolso de recursos, existe falta de trabajo en equipo para articulación de procesos.

Nota. Información tomada de informes de seguimiento planes operativos USGP, 2015-2019

Análisis de entrevistas

De acuerdo a los resultados de las entrevistas se consideraron algunas preguntas para el análisis, los cuales se consideraron como temáticas y las conclusiones a las personas entrevistadas. En este sentido se consideraron los siguientes:

Importancia de la planificación estratégica para la gestión de la universidad

- Se ha generado organización institucional, optimización de recursos humanos y económicos y una debida planificación presupuestaria.
- Ha permitido medir la eficacia y eficiencia en la gestión administrativa y académica de la institución, obteniendo resultados favorables para la comunidad que se educa en



ella.

- Mejorar la comunicación interna, mantener una permanente capacitación sobre elaboración de proyectos.

Acciones que se pueden mejorar en la gestión estratégica de la institución

- Estar en permanente monitoreo con el mercado competitivo, para generar estudios con propuestas de vanguardia, acorde a las necesidades del territorio y al presupuesto de la institución. Se debe coordinar entre el departamento de planificación y gestión académica y administrativa de la institución, el cumplimiento de las evidencias que sobre cada proyecto o actividad se generen.
- Medidas preventivas y correctivas que se ejecutan para mejorar los procesos de la gestión de la planificación estratégica.

Causas que afectan el cumplimiento de los planes operativos de la institución

- Aspectos económicos, priorización de gestión o de indebida administración de tiempos.

Estrategias de mejoras que se pueden implementar para tener una buena práctica de la gestión estratégica

- Involucramiento, participación y conocimiento de la estrategia de todos.
 - Aplicar métricas o indicadores.
 - Campaña par fortalecer la cultura de planificación operativa.
 - Capacitación continua sobre herramientas de planificación.
 - Seguimiento sistemático a los objetivos y metas planificadas a través de un software de gestión institucional.

Mecanismos utilizados para el monitoreo y control en la ejecución del Plan Operativo Anual – Coordinaciones de Carreras

- Tener un docente delegado que esté en constante comunicación con el departamento de planificación y con los docentes responsables de cada proyecto o actividad.
 - Seguimiento de acuerdo al cronograma de cada proyecto.

Estrategias de mejoras para la implementación de una buena práctica de la gestión estratégica – Coordinadores

- Debe estar alineado con las demandas del contexto, de la propia institución y de la carrera.
 - Capacitar a los actores de los proyectos.
 - Comunicación efectiva entre los departamentos involucrados de las funciones sustantivas.

Vinculación para la implementación y seguimiento de los planes operativos

- Comunicación efectiva entre los departamentos involucrados de las funciones sustantivas.
 - La participación activa de los estudiantes permite obtener información sobre sus necesidades y aportes a los procesos de fortalecimiento académico.
 - Participación a través de representantes estudiantiles, en actividades de planificación y rendición de cuentas.
 - Reuniones periódicas antes y después de los proyectos programados/ejecutados.

4. Discusión

Walter y Pando (2014) aseveran que un factor importante a considerar es la planificación operativa y su vinculación con el presupuesto. Es necesario satisfacer esta articulación y con frecuencia se da que el planeamiento estratégico, al ser ejercicio gerencial, es útil por la reflexión sistemática; sin embargo, se relegan algunos aspectos cotidianos en la ejecución de actividades. En varias organizaciones existe la independencia de la formulación con respecto a la preparación o análisis presupuestario, lo cual puede incurrir en una brecha entre la planificación y la gestión.

Los resultados expresados en las entrevistas ratifican lo expuesto por los autores antes citados, ya que se evidenció que la operatividad de las actividades programadas en los Planes Operativos pueden interrumpirse por aspectos de diversa índole, lo que requiere de una efectiva intervención para reducir la brecha entre la planificación y su operativización.

Por lo anteriormente expuesto, se vuelve evidente y necesario la consideración de estrategias y mecanismos de mejora en los procesos de implementación, seguimiento, monitoreo y control que conlleven a la consecución de un perfeccionamiento entre lo planeado y ejecutado, con la participación efectiva de todos los involucrados, evidenciando riesgos y oportunidades durante la planificación operativa en todas las áreas de gestión, para mitigar o minimizar el impacto de la no ejecución.

La sistematización de la información ha sido un proceso relevante en los procesos de seguimiento, monitoreo y control de los planes operativos y su alineación en la gestión estratégica de la USGP; sin embargo, se hace relevante considerar otros



elementos. En este sentido, considerar los elementos del enfoque estratégico, enfoque de gestión por proceso y el enfoque centrado en los recursos, tal como expresan Rodríguez et al. (2021), es decir, que exista una sinergia que tenga como resultado la integración de un modelo de gestión con un enfoque en procesos en la planificación operativa, que conlleve a un resultado hacia la satisfacción de los usuarios y gestión de calidad.

Es relevante también considerar lo manifestado por diversos autores, y en concordancia con los resultados obtenidos, con respecto a la necesidad de considerar los grupos de interés para la consecución del planeamiento estratégico y operativo, de manera que conlleve a una sinergia hacia los fines institucionales.

Referencias bibliográficas

- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto para- digma*. Edición electrónica gratuita. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/index.htm>
- Galarza , J. y Almuiñas, J. (2015) La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Rev. Cubana Edu. Superior [online]*. 2015, vol.34, n.2, pp.45-53. ISSN 0257-4314.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 9, núm. 1, junio, 2008 <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage (1st ed.)*. Harvard Business School Press.
- Nino, N., Camelo, I. y Pulgarin, S. (2002). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter "amenaza de entrantes potenciales". *Contaduría y Administración* 65 (2) 2020, 1-27. <file:///C:/Users/UTM/Downloads/Dialnet-ModeloDeFiabilidadYValidezDeLaFuerzaCompetitivaDeP-7357952.pdf>
- Niven P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Ley Orgánica de Educación Superior, de 2 de octubre. Registro Oficial No. 298 , 12 de Octubre 2010. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-07/Documento Ley-Org%C3%A1nica-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf>
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Editorial Eco Ediciones.
- Rodríguez, D., De Leon, L. y Galarza, J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. *Universidad y Sociedad*, 7, 2, pp.52-55.
- UNESCO, I. (2008). Declaración de la CRES 2008. *Revista de la Universidad de La Salle*, (46), 218-230.
- Estatuto de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, mayo 2019. Aprobado en mayo de 2019.
- Informes de ejecución y monitoreo de los planes operativos anuales Universidad San Gregorio de Portoviejo del 2015-2019. Aprobado en 2015-2019.
- Walter, J. y Pando, D. (2014) *Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. SAAP.
- Oviedo-Rodríguez, M., Medina-León, A., Negrín-Sosa, E. y Carpio, D. (2017) La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 116-128.

Distribución

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad San Gregorio de Portoviejo, sus autoridades y directivos por proporcionar información para la consecución del proceso de investigación respecto a la planificación institucional. Esta investigación puede servir como referente de futuras investigaciones en el ámbito de la temática planteada.

