



Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo institucional, caso: Universidad Estatal del Sur de Manabí

Monitoring and evaluation of strategic planning and its impact on institutional development, case: Southern State University of Manabí

Xavier Enrique Soledispa Rodríguez¹
xsoledispa@hotmail.com

Mercedes Leonor Chilán Regalado²
mercedes.chr24@gmail.com

Karina Lourdes Santistevan Villacreses³
karina.santistevan@unesum.edu.ec

Ruth Yadira Sumba Bustamante⁴
yadira.sumba@unesum.edu.ec

Vanessa Daniela Campozano Plúa⁵
vanessa.campozano@unesum.edu.ec

Recibido: 1/09/2017, Aceptado: 1/11/2017

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo realizar un análisis del seguimiento y evaluación del Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNESUM y su incidencia en el desarrollo organizacional de la institución. Al inicio de esta investigación se presentan algunas definiciones teóricas sobre la importancia de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, y su seguimiento y evaluación, como medida de control. Posteriormente se estipula la metodología que se utilizó en el Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), luego se analizan los resultados obtenidos para identificar los principales problemas que afectaron al cumplimiento de lo establecido en la planificación, con el objeto de proponer estrategias de mejora continua. Para el desarrollo de este trabajo se analizó información relacionada, extraída de diversos artículos, tesis de maestrías, libros e informes institucionales de la UNESUM. El análisis de los resultados obtenidos, evidencia que el seguimiento y la evaluación de este plan es de suma importancia para alcanzar los objetivos planteados por la institución, debido a que estos representan controles al cumplimiento de sus metas, que permiten detectar las debilidades, por lo tanto, se pueden tomar medidas correctivas, para su fortalecimiento.

¹ Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador

² Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador

³ Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador

⁴ Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador

⁵ Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador

Palabras claves: Planificación estratégica, seguimiento, evaluación, calidad

ABSTRACT

This article aims to perform an analysis of the monitoring and evaluation of the Strategic Plan for Institutional Development of UNESUM and its impact on the organizational development of the institution. At the beginning of this research are presented some theoretical definitions about the importance of strategic planning in Higher Education Institutions, and their monitoring and evaluation, as a control measure. Subsequently, the methodology used in the Follow-up and Evaluation of Strategic Planning for Institutional Development of the State University of Southern Manabí (UNESUM) is outlined, then the results obtained are analyzed to identify the main problems that affected compliance with the established in planning, in order to propose strategies for continuous improvement. For the development of this work, related information was analyzed, extracted from various articles, master theses, books and institutional reports of UNESUM. The analysis of the obtained results, shows that the monitoring and evaluation of this plan is extremely important to reach the objectives set by the institution, because these represent controls to the fulfillment of its goals, that allow to detect the weaknesses, so corrective measures can be taken to strengthen them.

Keywords: Strategic planning, monitoring, evaluation, quality

Introducción

Las Universidades del Ecuador enfrentan nuevos retos a partir de la Constitución aprobada en la Asamblea Constituyente de Montecristi, en octubre del 2008, en la que se establece que el Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global, para su cumplimiento establece la creación de un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación. Para dar cumplimiento a estas normativas se crearon instituciones como el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), las que se convirtieron en un pilar importante en el que hacer de la educación superior que busca regular lo normado en la constitución (CEAACES, 2015).

A partir de estos cambios realizados en el Sistema de Educación Superior las Universidades del país comenzaron a buscar estrategias para mejorar los procesos administrativos y académicos de estas instituciones, ya que estos deben ser evaluados por el CEAACES, con el fin de garantizar a la sociedad una educación de calidad.

Como resultado de estos procesos, las universidades del entorno empezaron a utilizar herramientas de planeación para fortalecer los procesos institucionales y actuar de manera eficiente en cada una de sus áreas, conllevándolo a la elaboración de un Plan

Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI), el mismo que se ha convertido en un instrumento de gran importancia para estas instituciones.

Por lo expuesto, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), por lo que, se realizó un análisis de la importancia de la elaboración del Plan Estratégico en las Instituciones de Educación Superior, el control que se realiza mediante el seguimiento y evaluación de este, la metodología que se utilizó y los resultados obtenidos, por cada uno de los objetivos institucionales.

Esta investigación está conformada de cuatro partes: la primera se enfoca en la importancia que tiene la planificación estratégica en las IES, y en el seguimiento y evaluación como medida de control de la planificación, estableciendo un análisis teórico de diferentes autores sobre el tema planteado. La segunda, describe la metodología utilizada en el seguimiento y evaluación del PEDI, caso: UNESUM; en la tercera, se presentan los resultados y la discusión del tema planteado; y, en la cuarta parte se presentan las conclusiones.

La Planificación Estratégica y su importancia en las Instituciones de Educación Superior (IES)

La planificación estratégica es definida por algunos autores, como se describe: "La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo" (Kotler & Bloom, 1988).

"La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" (Serna Gómez, 2008) "La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años" (Chiavenato, 2004).

De las definiciones anteriores, se determina que la planificación estratégica es un proceso, que direcciona las actividades de una organización hacia el cumplimiento de las metas, permitiendo lograr los objetivos planteados por una institución, en un tiempo establecido. Para las IES, la planificación estratégica se ha convertido en una necesidad, porque son organizaciones que poseen procesos conscientes muy complejos, interrelacionados entre sí y sujetos a un conjunto de exigencias dinámicas. A esta disyuntiva, debe dar respuesta la dirección estratégica orientada a la calidad (Almuiñas, 2001, s/p) (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

En este sentido, la planeación en las universidades es el proceso más eficaz para enriquecer la base de experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades para hacer frente a los varios y complejos problemas que enfrentan las instituciones

(Guillaumín et al., 2003). La planeación es un elemento inseparable de la función de dirección organizacional, toda vez que permite conducir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (Torres Lima, Villafán Aguilar, & Álvarez Medina, 2008).

De acuerdo a lo expuesto por Almuiñas (1999, p.16), entre los enfoques de planificación más predominantes en el contexto universitario, se encuentran los siguientes:

- a) El enfoque basado en la estimación de la demanda social, que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil;
- b) El enfoque de recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo - producto, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos, cantidad y tipo de profesional que son necesarios formar;
- c) El enfoque de la planificación normativa, basado en la conformación de una norma, en la que la educación superior es concebida como un "sistema cerrado". Esa norma se define como estado óptimo a alcanzar en el futuro determinado;
- d) El enfoque de la planificación prospectiva, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible, que sirve de marco de referencia a la acción en el presente. En este caso, el futuro se concibe, no solo como una tendencia continua de la historia, tendencias fuertes, sino también como un resultado de la presencia de gérmenes de cambios, que pueden ser detectados en el presente y que impactan en el desarrollo de la educación superior, posibilitando posteriormente intervenir y reorientar el rumbo a través de la formulación e implementación de estrategias y acciones prioritarias;
- e) El enfoque de la Planificación Estratégica, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

La planificación estratégica tomó importancia en las IES del Ecuador desde que el CEAACES implementó el Modelo de Evaluación Institucional a las universidades para garantizar la calidad de la educación, la misma que está conformada por seis criterios: organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, recursos e infraestructura, estudiantes.

En el criterio organización, se evalúa el Plan Estratégico de la Institución, el sistema de seguimiento y evaluación que permita dar cumplimiento a los objetivos institucionales de una manera transparente, ética y responsable, garantizando progresivos niveles de calidad a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos, actividades y

resultados en todas las unidades académicas de la institución.

El seguimiento y la evaluación del plan estratégico como medio de control

Muchos autores se refieren a la evaluación, como la verificación de los resultados obtenidos frente a los resultados esperados. En otras palabras, la muestran como la medición del impacto que el plan, programa o proyecto adelantado ha tenido sobre las condiciones iniciales que motivaron su formulación y desarrollo (Marín García, s.f.).

El concepto de evaluación en el campo de las empresa públicas ha estado enmarcada por el debate de su alcance y utilidad, mediante dos tendencias: la primera, en la que se entiende de manera instrumental, como un proceso sistemático que recoge información, la procesa y determina los resultados, con el objeto de tomar decisiones generalmente con un alcance establecido; la segunda, plantea la evaluación como algo inherente al proceso de construcción social que sirve para conocer la realidad, percibir problemas sociales, construir colectivamente propuestas y mejorar la sociedad (Buitrago Bermúdez & Martínez Toro, s.f.).

Las universidades se plantean un conjunto de aspectos interesantes a evaluar en dicho proceso, por ejemplo, conocer si sus propósitos y resultados se lograron, como se ha desarrollado el contenido de los momentos que integran la metodología que se aplicó y si las condiciones para su aseguramiento garantizaron la calidad del mismo (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

De acuerdo a lo expuesto por Marín García (s.f.) la evaluación tiene dos propósitos fundamentales: realizar el seguimiento a los planes, programas o proyectos, observando y analizando su ejecución, para medir su avance en términos del logro de sus objetivos; y, medir el cumplimiento de los objetivos y las metas alcanzadas para un plan, programa o proyecto, ponderando su eficiencia y determinando sus impactos sobre la transformación de las condiciones iniciales.

La evaluación de la calidad del proceso de planificación estratégica debe ser un tema que se apoye más en la investigación, y convertirse también en parte de la agenda de la gestión universitaria actual. A veces una universidad opera durante varios años, con una misma concepción de este proceso, prestándole poca importancia a su perfeccionamiento. Es decir, se olvida del monitoreo de algunas señales que pueden dar luz para el cambio en el momento preciso (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

Metodología

La metodología desarrollada para el seguimiento y evaluación del PEDI de la UNESUM 2016 – 2021 se basó en el análisis de factores cualitativos como cuantitativos, de los involucrados. Así como también se usó técnicas para la evaluación de avances y cumplimiento del PEDI mediante la recopilación de información objetiva y veraz. Esta metodología está conformada por las siguientes etapas:

- a. Planificación del proceso de evaluación y seguimiento del Plan Estratégico de desarrollo institucional.

En esta etapa se determinó el cronograma de actividades, los instrumentos que se aplicaron para evaluar el plan estratégico y el tamaño de las muestras para la obtención de la información, para ésta se aplicaron varios tipos de investigaciones entre ellos tenemos los siguientes:

Investigación exploratoria. Mediante ella se recopiló información de los hechos desde la perspectiva general de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional y su experiencia de trabajo en la coordinación, asesoría y seguimiento a los procesos de planificación estratégica y operativa, así como de la ejecución.

Investigación bibliográfica. Sirvió para fortalecer las bases teóricas sobre el tema en estudio, permitiendo realizar un mejor análisis con criterio científico.

Investigación de campo. Con ella se pudo obtener información sobre la ejecución del PEDI analizando lo planificado con lo ejecutado y así establecer los niveles de cumplimiento de las planificaciones operativas.

Investigación descriptiva. Por medio de ella se pudo analizar las percepciones de cumplimiento de la filosofía estratégica y los avances en la ejecución de la planificación institucional.

Estrategias de recolección de información. Esta se la realizó mediante la técnica de encuesta aplicada in situ a los miembros de la comunidad universitaria, con el propósito de recoger apreciaciones y percepciones.

Población investigada. La población fue clasificada de la siguiente manera: autoridades, docentes de todas las carreras, personal administrativo y de servicios estudiantes de todas las carreras de la Universidad, tomando una muestra de 355 miembros de la comunidad universitaria.

b. Implementación del proceso de evaluación.

Los instrumentos de evaluación que permitieron medir la eficiencia, eficacia y efectividad del PEDI y POA, fueron matrices diseñadas para la valoración de los objetivos institucionales a través de la comparación de las metas programadas y ejecutadas, obteniendo información oportuna acerca del grado de cumplimiento.

c. Sistematización de resultados.

En esta etapa del proceso, se analizaron los resultados obtenidos mediante los instrumentos e información institucional, con la que se procedió a establecer el análisis por cada eje estratégico institucional, sus metas e indicadores.

d. Validación del informe final.

En esta etapa, se procedió finalmente a la estructuración del informe.

e. Socialización.

Los resultados obtenidos fueron socializados a todas las instancias universitarias a través del correo electrónico, folletos y reuniones de socialización, etc.

Resultados

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se lo realizó desde dos puntos de vista.

- a) Marco filosófico institucional: En esta parte se realiza la evaluación de la misión, visión y valores institucionales.
- b) Despliegue estratégico: En él se realiza la evaluación de los objetivos institucionales, metas e indicadores de cada eje estratégico.

Evaluación del marco filosófico institucional

Para la evaluación del marco filosófico institucional, se ha considerado la información obtenida del estudio de campo realizado mediante una encuesta aplicada a la comunidad universitaria que cuenta con una población de 4960 personas, de la cual se consideró una muestra de 355 integrantes distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 1. Población de la comunidad universitaria y selección de la muestra

Comunidad universitaria	Población	Distribución	Muestra
Autoridades	51	1%	4
Personal administrativo	119	2%	8
Personal de servicio	121	2%	9
Docentes	239	5%	17
Docentes nivelación	26	1%	2
Estudiantes	4404	89%	315
Total	4960	100%	355

Fuente: UNESUM, Seguimiento y Evaluación del PEDI (2016)

Cumplimiento de la visión institucional

La visión institucional UNESUM que se evaluó es la siguiente:

"La Universidad Estatal del Sur de Manabí constituye una institución de educación superior que se propone alcanzar un liderazgo educativo a nivel regional y nacional, forjando una nueva visión de la educación superior, integrándose a la sociedad para plantear opciones de trabajo con calidad, que contribuya a la definición y tratamiento de los problemas que afectan el derecho al buen vivir con respecto a la diversidad y mediante la convivencia armónica con la naturaleza".



Gráfico 1. Evaluación del Cumplimiento de la Visión

Fuente: UNESUM, Seguimiento y Evaluación del PEDI (2016)

Cumplimiento de la Misión Institucional

“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”.



Gráfico 2. Evaluación del Cumplimiento de la Misión

Fuente: UNESUM, Seguimiento y Evaluación del PEDI (2016)

Cumplimiento de los Valores

Los Valores estratégicos representan las convicciones o filosofía que conducirá al éxito a la institución por tal importancia estos fueron evaluados.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

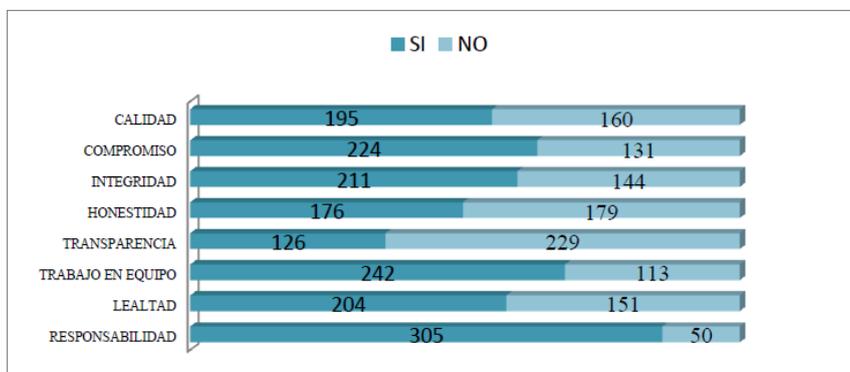


Gráfico 3. Evaluación del Cumplimiento de los Valores
Fuente: UNESUM, Seguimiento y Evaluación del PEDI (2016)

Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional

En la evaluación y seguimiento de la planificación institucional se analizaron los 5 ejes estratégicos institucionales que están conformado por 5 objetivos, 49 metas y 49 estrategias e indicadores que son elementos esenciales para el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de la UNESUM.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 2. Resultados del Seguimiento y Evaluación del PEDI de la UNESUM

Ejes estratégicos	Objetivos institucionales	Cumplimiento
Gestión de la investigación	Garantizar el desarrollo tecnológico y la generación de conocimientos a través de la investigación científica, formativa y social	81%
Gestión de la vinculación con la sociedad	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.	92%
Gestión de la docencia	Elevar la calidad académica de la UNESUM donde se reconozca el desarrollo docente y la formación de ciudadanos aptos para interactuar en los diferentes escenarios de la sociedad	82%
Gestión de posgrado	Elevar la oferta académica institucional de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación del entorno	0%
Gestión administrativa	Elevar la oferta académica institucional de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación del entorno	82%
Total		84%

Fuente: UNESUM, Seguimiento y Evaluación del PEDI (2016)

Nota: Las metas planteadas para la gestión de posgrado comenzaran a ejecutarse a partir del 2017 de acuerdo a lo establecido en el PEDI.

Para el cumplimiento de lo planificado en el PEDI de la UNESUM para el 2016 el Ministerio de Finanzas asignó en los diferentes programas presupuestarios la cantidad

de \$ 14.265.501,09 de los cuales se ejecutaron \$ 13.486.684,91, lo que corresponde al 94,54% de lo concedido, en Gestión administrativa se ejecutó el 95,40%, en Gestión de docencia 97,17, en Gestión de investigación y posgrado 53,87% en gestión de la Vinculación con la colectividad 54,47%, en reconstrucción y reactivación productiva de las zonas afectadas por el terremoto 82,77%, en el proceso de su ejecución se realizaron 89 modificaciones presupuestarias.

En lo que corresponde a la evaluación institucional externa realizada por el CEAACES se obtuvieron los siguientes resultados: en el criterio Organización de 8 puntos se obtuvo 5,15 en Academia de 36 se logró obtener 12,19, en Investigación de 21 se consiguió 0,17, en Vinculación de 3 se alcanzó 2,76, en Recurso e Infraestructura de 20 se adquirieron 14,85, en estudiantes de 12 se adjudicaron 6,25 total de puntaje obtenido 41,37 puntos (Dirección de Evaluación y Acreditación UNESUM, 2016).

Discusión

Estudios realizados a IES en España muestran que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que más se aplica en estas instituciones, y contar con un programa de planificación estratégica conlleva mejoras en el proceso de toma de decisiones y en un mejor rendimiento de los procesos clave. Entretanto, muchas instituciones aún no han resuelto totalmente los problemas metodológicos que surgen de la complejidad de tratar de gestionar e integrar todos los *stakeholders* en el proyecto estratégico. En muchos casos la atención se ha centrado en los aspectos más formales y metodológicos, lo que denota importantes áreas de mejora en ámbitos tales como la coherencia entre mantener el foco sobre las actividades del día a día sin perder la idea de la alineación de la estrategia en todos los niveles de la institución. De este modo, la relación entre la continuidad, el aprendizaje organizacional y el rendimiento resultó ser un tema clave a la hora de identificar los logros y avances reales alcanzados por el esfuerzo estratégico (Llinás Audet, Giroto, & Solé Parellada, 2010).

El ejercicio de planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias fundamentales constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas (Torres Lima, Villafán Aguilar, & Álvarez Medina, 2008).

A través de la evaluación se puede detectar a tiempo señales de aviso, que pongan de relieve la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas aún, y manifiesten la necesidad de cambios en la gestión de dicho proceso. Son relativamente recientes los esfuerzos que se están realizando en esa dirección. Seguramente, los puntos de desencuentros identificados y otros no tratados, se manifiestan de forma diferenciada en las universidades, y están lejos de convertirse en una situación grave, pero si requieren de atención inmediata (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

En el presente estudio se puede evidenciar que la planificación estratégica en la IES se ha convertido en una herramienta de vital importancia para el buen desarrollo

institucional. Sin embargo, si en una institución se elabora un excelente plan estratégico para mejorar la calidad de desempeño institucional y no se elabora un adecuado sistema de seguimiento y evaluación, posiblemente no se podrá lograr las metas planteadas para el cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo a la información obtenida por el seguimiento y evaluación del plan estratégico se puede indicar que los resultados obtenidos en el marco filosófico institucional, en lo que corresponde a los valores, no son alentadores para una institución que busca la calidad tanto en los procesos académicos como administrativos.

En lo que corresponde seguimiento y evaluación de la Planificación Institucional se observa un cumplimiento del 84% y una ejecución del presupuesto de un 94,54%, de acuerdo a lo asignado, con 89 modificaciones presupuestaria, al relacionar esta información con los resultados de la evaluación institucional realizada en el 2016 se constata debilidades en la mayoría de los criterios, lo que podría ser resultado de no haber identificado a tiempo las debilidades para tomar las medidas correctivas necesarias para fortalecerlas.

Conclusiones

La planificación estratégica es una herramienta muy importante para el desarrollo institucional de las universidades, sin embargo, si no se realiza un adecuado seguimiento y evaluación del cumplimiento de sus objetivos, este se convertiría en un documento sin utilidad debido a que no se está ejecutando lo planificado por los directivos.

El seguimiento y evaluación del PEDI es indispensable para llevar un control adecuado del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, los mismos que deben realizarse de manera periódica, por parte de una comisión técnica ajena al departamento de planificación, con la finalidad de obtener resultados objetivos e imparciales, y así adoptar las medidas correctivas que fueran necesarias.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí cuenta con un PEDI con Planes Operativos Anuales y un sistema de seguimiento y evaluación, los mismos que han incidido en el funcionamiento operativo y organizacional de la institución; sin embargo, todavía no se logra en su totalidad el cumplimiento de lo planificado, por falta de una cultura de planificación en la entidad.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J.L. (1999). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana. Cuba.
- Almuiñas, J.L. (2001). Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior. Material expositivo e impreso. En: Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Escuela Latinoamericana de Medicina. La Habana. Cuba.
- Almuiñas Rivero, J. & Galarza López, J. (2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL* 5(2): 72-97.

- Buitrago Bermúdez, O., & Martínez Toro, P. (s.f). El papel del Seguimiento y Evaluación en la Planificación Territorial Municipal: Caso Colombia.
- CEEACES (septiembre de 2015). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill.
- Guillaumin, A., Canal, M., Ochoa, O., Pineda, M., & Berlín, T. (2003). *Planeación Estratégica aplicada a Unidades Académicas*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé, Colombia: Legis.
- Llinás Audet, X., Girotto, M., & Solé Parellada, F. (2010). *La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas*.
- Marín García, R. (s.f.). Monitoreo y Evaluación Desarrollo de Indicadores.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. D. (10 de octubre de 2008). Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas: el estudio de un caso universitario en México. (O. d. Iberoamericanos, Ed.) *Revista Iberoamericana de Educación*, 2.
- UNESUM (2016). Informe del Seguimiento y Evaluación del PEDI de la UNESUM.