TÍTULO: Alineación estratégica por procesos

- **Resumen ejecutivo de la Práctica: (Máximo 500 palabras). Este resumen servirá como documento de difusión de la Práctica**.

Las universidades son instituciones complejas, esto se podría explicar por elementos como: a la intervención de múltiples actores en los procesos decisorios; las diversas culturas organizacionales que conviven en el interior de la organización o la estructura compleja que se deriva de su naturaleza. Miceli, (2019). Por lo tanto, se necesita conectar la estrategia a las personas para garantizar el desarrollo institucional.

La gestión por procesos es una oportunidad para asegurar la trazabilidad y sistematización en la ejecución de la estrategia desde los procesos clave descritos en la Cadena de Valor a través de un modelo de alto nivel que esclarezca la autoridad sobre los procesos, la metodología para gestionarlos con transparencia y potenciar el logro de los resultados.

La Universidad Técnica Particular de Loja en el marco de la implementación de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional ha elaborado el modelo de gestión por procesos como apoyo a la consecución de los objetivos e indicadores en respuesta a las líneas estratégicas de Misionalidad, Educación Digital, e Innovación y Emprendimiento. La práctica institucional, se soporta en la sinergia entre la estrategia, las personas, la gestión de TI, el presupuesto y recursos, a los procesos de la Cadena de Valor. Se trata de un modelo basado en la gestión del conocimiento que permite recuperar la información a partir de los procesos que agregan valor y de esta manera orientar sus acciones a resultados para la innovación, mejora continua y la comunicación institucional.

Los principales beneficios de esta práctica se relacionan con la implementación de parámetros para la gestión de indicadores, identificación de riesgos y monitoreo de actividades críticas que posibiliten una mejor toma de decisiones. Así mismo, es un instrumento de transparencia para la gestión universitaria, en donde se cristalizan los resultados obtenidos por los equipos de trabajo en el informe de rendición de cuentas anual.

- **Planificación de la Práctica: (Máximo 600 palabras)**

Para llevar a cabo esta práctica, se alineó a las fases de elaboración de los planes operativos anuales y se estableció estrategias para integrar el modelo de gestión por procesos a la planificación para la implementación del PEDI, como se muestra a continuación:

1. **Preparar insumos:** para alinear la estrategia, como parte del modelo de gestión por procesos se crea un tablero de información con los elementos que detallan los nombres y descripción de los procesos, responsables y normativa para conocimiento de todas las instancias universitarias en concordancia con las políticas institucionales y la Cadena de Valor.
2. **Ejecutar estrategia:** la implementación del PEDI se materializa a través de la elaboración de los planes operativos anuales, por lo tanto, se unifican los acercamientos con las instancias universitarias para transmitir los lineamientos de elaboración de los POAs y la integración de la gestión por procesos. El objetivo es un trabajo en conjunto para transmitir los beneficios de la sinergia entre la estrategia y los procesos.

3. **Realizar seguimiento:** el seguimiento de la práctica se realizará a través de los tableros de información.
4. **Evaluar estrategia:** Los resultados obtenidos de la práctica se visualizarán a través del sistema de gestión estratégica de forma trimestral. Al finalizar el ciclo de ejecución, se realiza un informe de cierre y evaluación. Este insumo, además, es la principal entrada para el informe de rendición de cuentas.

- **Desarrollo y ejecución de la Práctica: (Máximo 800 palabras)**

La elaboración de los planes operativos anuales está a cargo de los vicerrectorados, direcciones generales, facultades, unidades académicas y unidades de apoyo, es decir, de los responsables máximos por la coordinación general de los procesos con el apoyo técnico de la Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional.

Con este contexto, para dar inicio a esta práctica, se realizó el envío de los insumos y herramientas de forma previa a las autoridades, en estos datos, se detalló los lineamientos sobre la elaboración del plan operativo anual y para reforzar este conocimiento, de acuerdo a la planificación se realizaron talleres con cada dependencia, lo que facilitó el diálogo entre equipos para ir planteando los indicadores operativos que fortalezcan las líneas estratégicas de la universidad alineados a los procesos de la cadena de valor institucional. Al mismo tiempo, se realizó la propuesta del presupuesto que requerían las áreas para lograr los indicadores. Establecer el presupuesto por procesos, permitió a los responsables de estos, monitorear y prever la planificación y pertinencia en la ejecución de los requerimientos.

Cada responsable de procesos elaboró el POA con sus respectivos equipos, siempre con el acompañamiento técnico, de los equipos de planificación y procesos. Una vez que la dependencia creó la versión preliminar, se realizó la evaluación del cumplimento de los lineamientos establecidos previamente, y de ser el caso, se orientó con observaciones para ajustar los documentos. De la misma forma, el presupuesto de forma paralela, fue validado por equipo financiero.

Finalmente, una vez realizado los ajustes en conjunto se procedió a realizar la presentación de la propuesta al Consejo Superior.

Para los siguientes años, considerando que, todos los indicadores anuales están vinculados al PEDI, con base en el ciclo PDCA se fue proponiendo mejoras en las herramientas y ajustando la metodología de trabajo para hacer más ágil el proceso. Por lo tanto, el siguiente año no se empezó desde cero, además que se mejoró las fechas de entrega, los talleres con las áreas fueron más ágiles y los responsables de los procesos han conseguido mejorar su comprensión y empoderamiento sobre los procesos.

- **Resultados de la práctica: (Máximo 600 palabras)**

La ejecución de la práctica logró que toda la organización de planes operativos y presupuesto se alinee en función de los procesos establecidos en la Cadena de Valor UTPL.

Se creó sinergia entre los equipos de trabajo, se reforzó la visión sistémica de los procesos por medio de tableros de información que reflejan los resultados de la ejecución de la estrategia como insumo principal para la rendición de cuentas y transparencia institucional.

Esta práctica fue implementada en 2020, actualmente se encuentra estable y sostenible en el tiempo. La continuidad de la práctica institucional permitirá perfeccionar el modelo por procesos y fortalecer la gestión del conocimiento en la institución.

- **Evaluación y revisión de la práctica: (Máximo 400 palabras)**

La práctica ha cumplido el ciclo PDCA, se ha implementado en 2020, 2021 y se encuentra actualmente implementado en 2022.

El modelo de gestión por procesos al estar alineado a la gestión estratégica institucional, permite que se evalúe de forma continua el cumplimiento del PEDI. Así mismo, en cada ejecución se ha realizado ajustes en la metodología para optimizar el uso de herramientas y tableros de información que faciliten el seguimiento de los procesos por parte de los responsables.

Al final de cada ciclo de ejecución de la práctica, se realiza un reporte de los indicadores, metas y presupuesto por procesos, esta información se evalúa para la toma de decisiones que agreguen valor y permitan retroalimentar a la estrategia, gestionar los riesgos y transparentar el quehacer institucional.

- **Carácter Innovador de la práctica: (Máximo 300 palabras)**

El carácter innovador de esta práctica radica en la alineación estratégica de todos los planes operativos anuales a los procesos de la Cadena de Valor institucional, de modo que existe una trazabilidad total sobre las actividades, responsables, recursos y presupuesto que gestiona la universidad, lo que permite fortalecer la transparencia institucional y asegurar una visión con base en resultados.

- **Divulgación de la práctica: (Máximo 300 palabras)**

El principal medio de divulgación de la práctica institucional es el informe de rendición de cuentas anual de la UTPL. En este documento se visibilizan los resultados obtenidos de la ejecución de la estrategia y se convierte en la entrada fundamental para el siguiente ciclo de mejora de la gestión universitaria.

Las acciones mencionadas en esta práctica pueden ser adaptadas por cualquier institución de educación superior. El modelo de gestión por procesos representa una oportunidad para las universidades de integrar su estrategia a las personas y a los recursos que se requieren para fortalecer el desarrollo institucional y lograr los objetivos estratégicos en un entorno flexible, transparente y alineado con la visión institucional.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

Miceli, Silvina (2019). El sistema de aseguramiento de la calidad. Evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU. Buenos Aires: Teseo-UAI.
Brunner, J.J y Pedraja-Rejas, L. (2017). Los desafíos de la Gobernanza de la Educación Superior en Iberoamérica. Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería, 25(1).

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7.ª ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.