

Artículo de investigación científica y tecnológica

Cómo citar: Isabel Arévalo, A., López Galeano, E. U., & González Casco, M. A. (2023). Transición de la planificación y gestión por resultados a un enfoque por procesos en una universidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(2), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10084882>

Recibido: 16/08/2023

Aceptado: 02/11/2023

Publicado: 15/11/2023

Autor para correspondencia:

direcciongestioncalidad@unflep.edu.ni

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Ana Isabel Arévalo ¹

Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
<https://orcid.org/0009-0003-2075-0749>
direcciongestioncalidad@unflep.edu.ni
Nicaragua

Edwin Ulises López Galeano ²

Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
<https://orcid.org/0009-0006-3402-7481>
planificacionestrategica@unflep.edu.ni
Nicaragua

María Alicia González Casco ³

Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
<https://orcid.org/0009-0001-2354-9966>
evaluacion@unflep.edu.ni
Nicaragua

Transición de la planificación y gestión por resultados a un enfoque por procesos en una universidad

Transition from results-based planning and management to a process approach in a university

Transição do planejamento e gestão por resultados para uma abordagem de processos em uma universidade

Resumen

Introducción: la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda pone especial énfasis en la aplicación de los principios de la gestión de la calidad para responder al cumplimiento de su filosofía institucional. En este sentido, asume el compromiso de encauzar un nuevo rumbo en la planificación estratégica para transitar de un enfoque de gestión por resultados a uno de gestión por procesos, a fin de cumplir los objetivos estratégicos y lograr la satisfacción de los estudiantes. **Objetivo:** describir los pasos desarrollados en esta transición. **Método:** se utilizó la técnica de análisis documental de las memorias de los talleres desarrollados para la planificación como principal recurso metodológico. **Resultados:** se evidencia el cambio realizado en la planificación estratégica, que anteriormente estaba concebida en base a las cuatro funciones sustantivas, y ahora quedan elaboradas en dos procesos estratégicos, tres procesos clave y seis de apoyo, reflejados en el mapa de procesos. A su vez, se proyecta el Plan de Desarrollo Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual. **Conclusión:** se logra la integración de todos los protagonistas de la universidad y la gestión de cambio a través del liderazgo y la cultura de mejora continua para alcanzar resultados óptimos de calidad.

Palabras clave: planificación estratégica, procesos universitarios, gestión, calidad institucional

Abstract

Introduction: The National University Francisco Luis Espinoza Pineda places special emphasis on the application of quality management principles to fulfill its institutional philosophy. In this regard, it commits to steering a new course in strategic planning to transition from a results-based management approach to a process-based management approach, in order to meet strategic objectives and achieve student satisfaction. **Objective:** to describe the steps developed in this transition. **Method:** the technique of document analysis of workshop records developed for planning was used as the main methodological resource.



Results: the change in strategic planning is evidenced, which was previously conceived based on the four substantive functions and is now elaborated into two strategic processes, three key processes, and six support processes, as reflected in the process map. Additionally, the Institutional Development Plan, the Institutional Strategic Plan, and the Annual Operational Plan are projected. **Conclusion:** the integration of all university stakeholders and change management through leadership and a culture of continuous improvement is achieved to attain optimal quality results.

Keywords: strategic planning, university processes, management, institutional quality

Resumo

Introdução: A Universidade Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda dá especial ênfase à aplicação dos princípios da gestão da qualidade para cumprir sua filosofia institucional. Nesse sentido, assume o compromisso de direcionar um novo rumo na planeamento estratégico para transitar de uma abordagem de gestão por resultados para uma gestão por processos, a fim de atingir os objetivos estratégicos e alcançar a satisfação dos estudantes. **Objetivo:** descrever os passos desenvolvidos nesta transição. **Método:** utilizou-se a técnica de análise documental das atas dos workshops desenvolvidos para o planeamento como principal recurso metodológico. **Resultados:** evidencia-se a mudança realizada no planeamento estratégico, que anteriormente era concebido com base nas quatro funções substantivas e agora está elaborado em dois processos estratégicos, três processos-chave e seis de apoio, conforme refletido no mapa de processos. Além disso, são projetados o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano Estratégico Institucional e o Plano Operativo Anual. **Conclusão:** consegue-se a integração de todos os protagonistas da universidade e a gestão da mudança através da liderança e da cultura de melhoria contínua para alcançar resultados ótimos de qualidade.

Palavras-chave: planeamento estratégico, processos universitários, gestão, qualidade institucional

Introducción

La Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda (UNFLEP) es una Institución de Educación Superior acreditada con mínimos de calidad institucional en el nivel optimizado. A sus 55 años de fundada como institución formadora de profesionales integrales, ha transitado por diversos escenarios bajo la influencia de cambios y tendencias de gestión universitaria, la cual demanda procesos de gestión de calidad para garantizar la mejora continua del quehacer institucional. En este desafío, la gestión por procesos desempeña un papel fundamental para la mejora continua y la garantía de la calidad, creando sinergia entre los colaboradores, elevando el prestigio y posicionamiento institucional.

La UNFLEP, ante el compromiso con el desarrollo social, productivo y sostenible del país, ha expresado su responsabilidad con la gestión de la calidad. Por lo que a partir del II semestre del 2022, por decisión del Consejo de Autoridades de la Universidad, inició el proceso de transición de una planificación estratégica por resultados hacia una planificación estratégica por procesos, como principio de gestión con un enfoque integrador, considerando los programas de interés y actores del desarrollo para el fortalecimiento de la mejora continua en los procesos (UNFLEP, 2015; 2021; 2022).

En este contexto, la planificación estratégica es una herramienta que permite tomar decisiones, y está orientada a delimitar prioridades, generar pautas y lineamientos hacia donde se pretende guiar el quehacer. Igualmente, marca un perfil propio e impulsa el proceso de transformación a partir de una visión compartida entre los protagonistas de los procesos académicos y administrativos (Chersulich Tomino et al., 2020; Mian et al., 2020; Gascón González et al., 2021; del Risco Machado et al., 2023; Hernández Belaides y Miranda Passo, 2023).

Al respecto, Opazo et al. (2019), Falqueto et al. (2020), García-Peñalvo (2021), Díaz Martínez et al. (2023), Rodríguez Torres et al. (2022) y Rodríguez Torres et al. (2023), han planteado que el proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior, implica la formulación de planes a corto, mediano y largo plazo. En estos planes se incorporan elementos referidos a la estructura orgánica y la medición del desempeño, todo ello mediante el establecimiento de una cultura de mejoramiento continuo en los niveles estratégicos y operativos que permita el alcance y la madurez del sistema de gestión de la calidad.

En el marco de la planificación estratégica de la universidad, se desarrolló la interconexión de la estructura organizacional horizontal, los procesos y el desempeño de las acciones planificadas, facilitando la transición y teniendo como base principal la evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI 2022-2026). Asimismo, se realizó una revisión documental sobre los referentes nacionales e internacionales, entre estos: el plan nacional de educación superior, el marco estratégico de la educación superior 2022-2030, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), la agenda de educación 2030, el plan nacional de lucha contra la pobreza para el desarrollo humano (2022-2026), y el marco legal del país.

De esta manera, la universidad define una estructura organizativa horizontal. Esta estructura está diseñada sobre la base de procesos estratégicos,

claves y de apoyo mediante grupos multidisciplinares que aseguran que los roles, responsabilidades y las actividades a implementar estén claramente definidas con la medición del desempeño de los procesos, indicadores de impacto y estratégicos, certificando así, la productividad en el manejo de la documentación y la comunicación (Benavides et al., 2020; Fabregas Rodado, 2020; Monzón Pinglo et al., 2023; Fábregas-Rodado et al., 2023).

Lo anterior, permite concretar la misión institucional de brindar a la sociedad nicaragüense profesionales integrales comprometidos ante los retos sociales, siendo reflexivos, críticos y propositivos. Asimismo, se trabaja para fortalecer el liderazgo a través de la creatividad y la innovación, todo ello atendiendo a las demandas y necesidades desde una perspectiva de servicio para el desarrollo sostenible.

Partiendo del análisis del plan estratégico por resultados 2016 - 2021, se operativizaron las acciones o perspectivas de mejora, las que sirvieron de insumos para iniciar el proceso de planificación estratégica por procesos hacia el decenio 2022 - 2031. En este aspecto, el Rectorado en coordinación con la Dirección de Gestión de la Calidad, diseñaron el mapa de procesos y lo presentaron con fines de aprobación al Consejo de Autoridades, reflejando la articulación entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Con referencia en el mapa de procesos y del análisis de contextos internos y externos, se formula el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2022 - 2031) para un período de diez años, y que se desglosa en dos planes estratégicos institucionales quinquenales (PEI 2022 - 2026 y PEI 2027 - 2031), sobre la base de retos que orientarán las aspiraciones de la universidad en forma de desafío colectivo. Del mismo modo, de los planes estratégicos institucionales quinquenales, se derivan los planes operativos anuales institucionales y por instancias. En este sentido, es la Facultad de la Dirección de Gestión de la Calidad la encargada de coordinar y brindar el seguimiento de forma oportuna a las metas quinquenales de la planificación, con evaluaciones pertinentes para la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional. Por lo que este estudio se propuso como objetivo describir los pasos desarrollados en esta transición.

Materiales y métodos

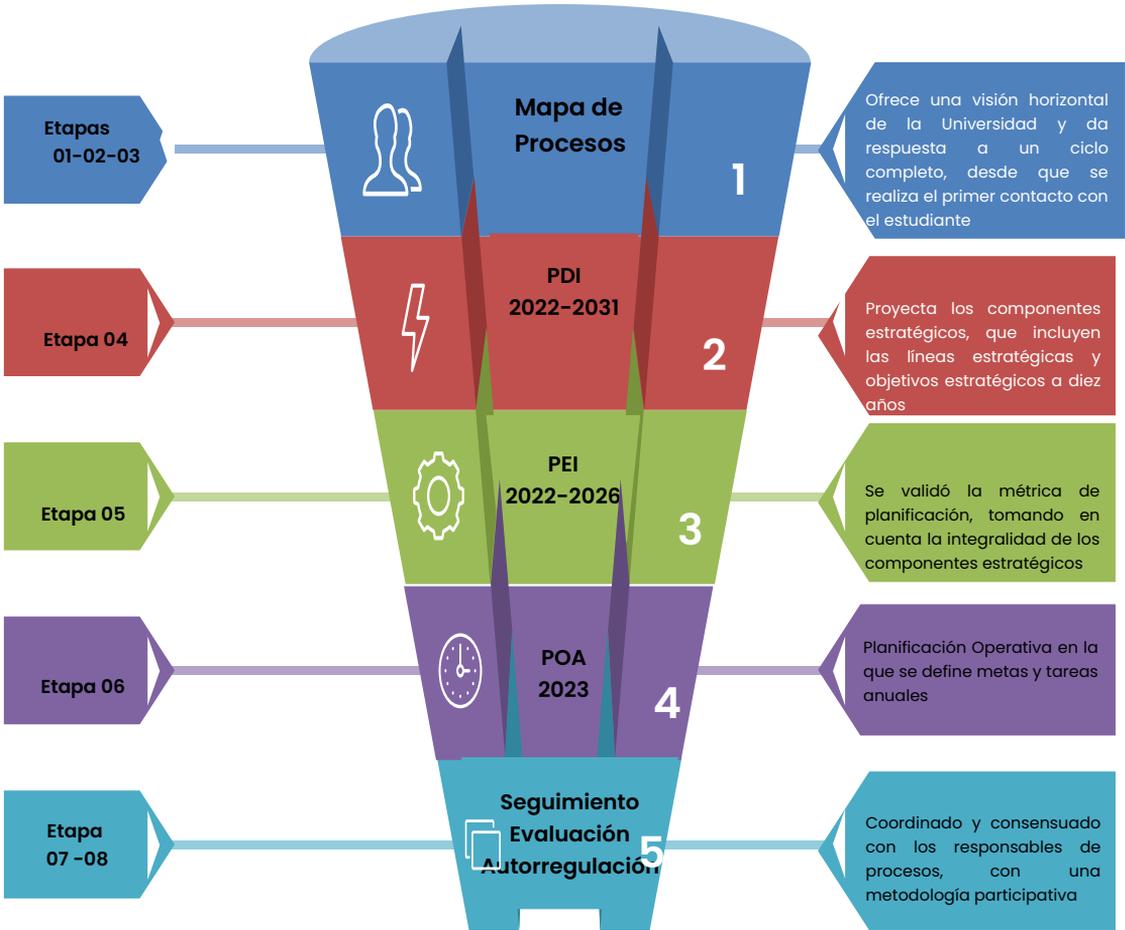
El presente estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda, ubicada en la Ciudad de Estelí, Nicaragua, en el Km 166 ½ Carretera Panamericana Norte entre las coordenadas 13° 14'50" N - 86° 22'23" O. La investigación fue de tipo descriptiva, pues se pretendió describir las etapas (figura 1) del proceso llevado a cabo en la universidad en la transición de una planificación y gestión por resultados a procesos, considerando sus componentes principales. A su vez, tuvo un enfoque cualitativo, y para la recolección de datos se utilizó la técnica de análisis documental, principalmente de las memorias de los talleres participativos desarrollados en todo el proceso de la nueva planificación estratégica.

Entre las principales variables de estudios se detallaron: el diseño del mapa de procesos, las definiciones de los procesos, formulación del PDI 2022-2031, el PEI 2022-2026 y Plan Operativo Anual Institucional, seguimiento, monitoreo y evaluación

de la planificación institucional y mecanismos de autorregulación, tales como la gestión de la información documentada de la Universidad.

Figura 1

Etapas del proceso de transición de la planificación y gestión con enfoque por resultados a procesos



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de transición participaron de manera directa y permanente 51 colaboradores, entre los que se encontraron el rectorado, directores, coordinadores y responsables de instancias. Se siguió el método de la investigación acción mediante la reflexión entre el equipo de gestión de la calidad y representantes de todas las instancias de la universidad; revisión; análisis y validación de instrumentos de planificación, que permitieron un amplio análisis y triangulación de la información registrada en memorias de los talleres. También, se desarrolló el análisis FODA para identificar, gestionar y brindar acompañamiento a las acciones que favorezcan el

desarrollo institucional.

Una de las primeras acciones fue el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por función sustantiva, lo cual permitió obtener el máximo de situaciones favorables que la institución disponía, así como minimizar el impacto de contextos desfavorables que podían influir en el quehacer universitario. Además, el análisis de documentos referentes locales, nacionales e internacionales, dieron las pautas para cada una de las etapas que se describen en los resultados.

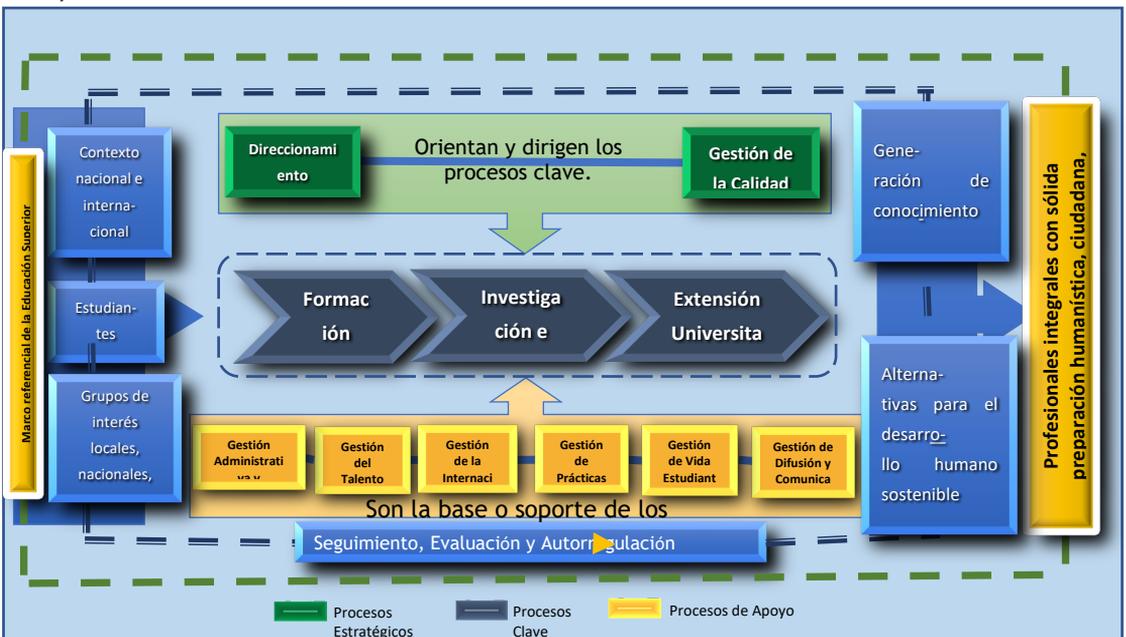
Resultados y discusión

Etapas 1: diseño del mapa de procesos

Se inició con un inventario de resultados relevantes desde cada función sustantiva (de la planificación por resultados), las que sirvieron de base para identificar, describir, conceptualizar, contextualizar los procesos y subprocesos, así como las líneas estratégicas con sus prioridades a corto, mediano y largo plazo. Esto sirvió para reafirmar la misión, visión y objetivos estratégicos, también para facilitar la implementación del seguimiento, evaluación y autorregulación del quehacer institucional, que permitiera la integración de todos los protagonistas de forma coordinada y por un mismo objetivo, promoviendo, a su vez, el trabajo en equipo y el liderazgo. Se construyó el mapa de procesos que consideró la interacción de las actividades y los recursos destinados para alcanzar el cumplimiento de los componentes estratégicos, permitiendo el alcance de la misión y visión, quedando aprobado en sesión ordinaria del Consejo de Autoridades N.º 01-2023. (Figura 2).

Figura 2

Mapa de Procesos UNFLEP, Fuente: UNFLEP, 2023



Fuente: Elaboración propia.

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor al usuario. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc. Como se aprecia en la figura 2, el enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la universidad y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el estudiante, hasta el momento en que recibe satisfactoriamente la certificación de graduación, e incluso puede contemplar atención posterior.

En relación a lo anterior, Castanedo Abay (2019) y Rodríguez (2022) han planteado que la gestión universitaria por procesos incorpora al trayecto de ejecución las mejoras que precisa, expuestas a partir de un sistema de control, ajuste y elevación de la calidad mediante producto universitario. Esto se puede observar tanto desde la perspectiva académica que sería el graduado pleno de capacidades hasta la perspectiva investigativa como aporte social imprescindible de toda institución de educación superior.

Asimismo, han expuesto que el mapa de procesos permite ejecutar una eficaz gestión por procesos con garantía de calidad en la universidad del siglo XXI, conduciendo a un direccionamiento con especial intencionalidad, a una reingeniería estratégica y, sobre todo, a una innovación programática continua sobre bases de perspectivas gerenciales en la educación superior. Esto trae como resultado que, se ubique cada día más a la academia en el vórtice de la innovación sistémica para el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Posterior a la identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno, se procedió a nombrar responsables e instancias vinculadas, quienes tuvieron la responsabilidad de dar respuesta a las metas proyectadas para cada objetivo estratégico.

Etapa 2: definición de los procesos

A través de la revisión documental realizada por el equipo de gestión de la calidad, se analizaron los resultados de la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2021 a la luz del contexto de la educación superior, identificando los entornos internos y externos, mediante un FODA por función sustantiva (Gestión, Docencia, Extensión Universitaria y la Investigación e Innovación). Debido a esto, se logró definir los componentes estratégicos, las métricas y el catálogo de indicadores. En los talleres desarrollados en esta etapa, se realizó un fuerte trabajo de sensibilización sobre la importancia de la gestión por procesos y su relación en la mejora continua y la garantía de la calidad, visualizada como una herramienta que, en su aplicación, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de la universidad, debido a que en la práctica, no solamente es importante a qué instancia o departamento pertenezcan los implicados, puesto que todos son partícipes de los resultados para la mejora continua.

Además, se enfatizó en la importancia de la integración de todos en la planificación estratégica. En este sentido, los responsables se comprometieron de

forma coordinada, promoviendo el trabajo colaborativo y el liderazgo (Rodríguez-Torres et al., 2023) con una visión global que favoreció las relaciones interpersonales con responsabilidades y roles claramente definidos, cumpliendo con lo emanado por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), donde se expresa que se deben asumir los compromisos para garantizar la efectividad de los procesos, el desarrollo de una gestión estratégica con enfoque en la prospectiva, así como fomentar una cultura de evaluación y autorregulación permanente.

Cuando se trata de transitar a un nuevo enfoque y cambiar la forma de pensar y de trabajar de los colaboradores, fue esencial la información y la capacitación que se les brindó. Por lo anterior, la implementación de la gestión en base a los procesos se realizó de la forma más participativa posible. Se informó al personal acerca de los objetivos, las etapas, los resultados esperados y la colaboración requerida en este proceso de transición. Desde el punto de vista práctico, se brindó la formación adecuada, enfatizando en la metodología necesaria para definir los procesos y la manera que serían gestionados. Se analizaron los factores que estaban influenciando el accionar de la universidad, identificando resultados y efectos en la gestión diaria.

Los procesos quedaron definidos de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos: definen y controlan las metas de la organización, sus políticas, estrategias y planes, relacionándose de forma directa con la visión institucional. Se gestionan por el Consejo de Autoridades y el equipo de Rectorado, para la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras institucionales. En esta clasificación se encuentra el direccionamiento estratégico y la gestión de la calidad institucional.

Procesos clave: mediante ellos se logra la transformación de los estudiantes en profesionales integrales con formación humanística, ciudadana, científica y tecnológica. En esta categoría están los procesos de formación académica, investigación e innovación y extensión universitaria.

Procesos de apoyo o soporte: son los responsables de administrar los recursos necesarios, garantizando la operatividad eficaz y eficiente de los procesos claves. Generalmente, sus usuarios son internos, aquí se abarca la gestión administrativa y financiera; la gestión del talento humano; la gestión de la Internacionalización; la gestión de prácticas integrales, la gestión de vida estudiantil y la gestión de difusión y comunicación. Esta definición y clasificación de los procesos universitarios es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales, la gestión de la calidad y la excelencia académica, tal y como lo han expresado Romero Fernández et al. (2019).

Etapas 3: definición de componentes estratégicos

Como producto de la participación activa de los grupos de trabajo, la universidad logró definir los componentes estratégicos de la planificación con enfoque en procesos, entre ellos nueve líneas estratégicas y nueve objetivos estratégicos, en coherencia con los 11 procesos institucionales; y 26 estrategias, 41 resultados, 56 indicadores de impacto y 88 indicadores estratégicos con sus respectivas métricas para tener una visión global y certera del desarrollo institucional.

En la definición de los componentes estratégicos, a fin de responder a los desafíos en el contexto de la educación superior se construyó una matriz con los referentes que sustentan los procesos con su ámbito de aplicación, entre estos: objetivos de desarrollo sostenible; la tercera conferencia regional de la educación superior; el plan nacional de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2022 - 2026; las leyes regulatorias del país (704, 582, 185, 114, 476 entre otras); el plan de desarrollo de la educación superior 2021 - 2030; el quinto plan para la integración regional de la educación superior de Centroamérica y República Dominicana y el modelo de la calidad de la educación superior nicaragüense. Esto está en coherencia con lo planteado por Fuentes González (2017), quien ha indicado que proyectar el futuro desarrollo de la institución universitaria, es un ejercicio de previsión, de crecimientos sistemáticos a partir de un conocimiento objetivo de la realidad, del contexto interno y externo, identificación y jerarquización de metas y resultados a alcanzar en función de la misión.

Etapas 4: formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022 - 2031

Con el propósito de concretar los componentes estratégicos, se inició la formulación del PDI 2022-2031, tomando en cuenta la integralidad de los procesos. El PDI se constituye como un instrumento que facilita el perfeccionamiento del quehacer institucional para la garantía de la mejora continua, adoptando para tal fin el modelo de planificación basado en procesos que permiten el logro de los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores de impacto, todo ello a través de las interrelaciones en las diferentes etapas de formación de los estudiantes.

La participación activa de los responsables de procesos y subprocesos permitió una visión holística del quehacer universitario en aras del fortalecimiento de la calidad institucional y el posicionamiento para contribuir al desarrollo socio-productivo del país y la región, en correspondencia con el Proyecto Institucional. El objetivo fue brindar respuesta a las demandas sociales, a su vez, se proyectaron resultados esperados y programas que evidenciaron el desarrollo, alcance y madurez de la gestión universitaria.

Lo anteriormente descrito implicó la validación de nueve líneas estratégicas, nueve objetivos estratégicos, 26 estrategias, 41 resultados y 45 programas, considerando la proyección de métricas para los quinquenios 2022 - 2026 y 2027 - 2031, y retomando los criterios de pertinencia, coherencia, relevancia y claridad. Asimismo, se realizó el llenado de fichas técnicas por indicador. Cabe resaltar que, entre los resultados esperados se proyectó consolidar el sistema de planificación, control, seguimiento, y evaluación, basado en el riesgo y el presupuesto institucional para la mejora continua de la calidad, así como asegurar la gestión universitaria como parte de la cultura de compromiso social y del marco estratégico de la educación superior nicaragüense.

En este sentido, Parra López et al. (2013), Berisha et al. (2021) y Schindler & Kanai (2021) han manifestado que el plan de desarrollo y demás planes institucionales se constituyen en un instrumento para impulsar un consenso en la comunidad académica en torno a las acciones de la institución, y de las unidades que hacen parte de su estructura organizacional. Mediante esto se pretende garantizar que puedan alcanzarse los objetivos expresos en el Proyecto Educativo Institucional.

El Proyecto Educativo Institucional se traza además como perspectivas a tener en cuenta el control, la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos y la perspectiva de recursos humanos potenciales. Así, los tres ejes que estructuran un plan de desarrollo y que articulan sistemáticamente la misión y la visión institucional y que orientan los planes y programas son: la calidad y el mejoramiento continuo hacia la excelencia, la gestión académica y la administrativa, y la vinculación universidad, sociedad y estado. Los tres ejes están cruzados por la internacionalización, elemento común a todas las líneas estratégicas identificadas en cada eje (Parra López et al., 2013).

Para el seguimiento, monitoreo y evaluación de lo declarado en el PDI 2022-2031, se realizarán evaluaciones a medio término en correspondencia con la ejecución de los planes estratégicos institucionales en los periodos planificados. Estas evaluaciones permitirán establecer acciones y/o oportunidades de mejora para consolidar un sistema de calidad institucional integrado, teniendo en cuenta los indicadores de impacto definidos.

Etapa 5: formulación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

La UNFLEP cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2022-2026, en el que se han considerado los compromisos asumidos por la institución en todos sus procesos. En la construcción del PEI, se consideró el contexto local y regional, primeramente, se validó la métrica de planificación, tomando en cuenta la integralidad de los componentes estratégicos, todo ello considerando: procesos, subprocesos, líneas estratégicas, objetivo estratégico, estrategia, resultados esperados, indicadores de impacto, indicadores estratégicos, meta quinquenal, y metas anuales y responsables.

Se proyectaron con 56 indicadores de impacto, 88 indicadores estratégicos, 132 metas quinquenales y 45 programas, para orientar el quehacer de la universidad a mediano y largo plazo, lo que facilitaría el cumplimiento del PDI 2022-2031, en el que también queda declarada la planificación del PEI para el segundo quinquenio 2027 - 2031. Por lo que, entre los programas institucionales se visualiza el Sistema de Aseguramiento y Gestión de la Calidad, que integra la planificación y ejecución de procesos de autoevaluación y acreditación institucional, así como el establecimiento de los mecanismos de autorregulación académica de pregrado, grado y posgrado.

Etapa 6: formulación del Plan Operativo Anual Institucional 2023

Después de haber formulado la planificación estratégica en la UNFLEP, se procedió a la formulación de la planificación operativa institucional. De esta forma, la universidad desarrolló talleres en los que participaron propietarios de procesos y subprocesos, definiendo metas anuales, actividades, tareas y peso porcentual. Posteriormente, se proyectaron los POA por Instancias académicas y administrativa en los que se incluyeron tareas con base en los niveles de planificación definidos tales como: responsable, integración de equipos de trabajo y participación.

Para la evaluación de las actividades y tareas contenidas en las metas de los POA, la Dirección de Gestión de la Calidad diseñó una herramienta en Excel con la que se realizó el análisis del desempeño de las metas. Este proceso se desarrolló mediante el trabajo en equipo, y los responsables y operativos por instancia.

Además, se pretende la identificación, gestión de los resultados, determinando hallazgos y puntos críticos en función de la mejora continua de la calidad. Cabe destacar que, el proceso de evaluación a la planificación operativa se realiza de forma trimestral y anual, midiendo de forma cuantitativa y cualitativa el cumplimiento de los indicadores estratégicos institucionales, y haciendo énfasis en la valoración del proceso más que en los resultados obtenidos.

Etapa 7: seguimiento, monitoreo y evaluación de la Planificación Institucional

La UNFLEP, por su crecimiento y en función del fortalecimiento de los procesos universitarios, a través de la Dirección de Gestión de la Calidad, desarrolla el seguimiento, monitoreo y evaluación de la planificación estratégica y operativa. Esto se realiza de forma permanente con enfoque participativo, gestionando fortalezas, oportunidades de mejora, y también, estableciendo acciones correctivas que orienten la mejora como un sistema integrado.

Así, la evaluación del PDI 2022-2031, permitirá asegurar la calidad, eficacia, eficiencia e impacto de los objetivos estratégicos y los resultados. Igualmente, permitirá verificar los avances y cumplimiento de los indicadores estratégicos, así como prevenir y corregir el rumbo de las estrategias establecidas para dar coherencia al quehacer universitario con una visión clara de futuro. Por lo tanto, se llevará a cabo la evaluación de medio término en los planes estratégicos de los periodos 2022-2026 y 2027-2031.

La evaluación de los planes estratégicos institucionales contará con la integración de un catálogo de indicadores de desempeño que refleja la productividad de la gestión universitaria. Este catálogo es un instrumento que contribuye a la toma de decisiones de las autoridades de la UNFLEP en la consecución de los planes a corto, mediano y largo plazo, así como a la transparencia y rendición de cuentas.

Por lo que, la planificación operativa institucional contiene actividades definidas por los responsables del proceso para orientar las metas y las tareas anuales. Para la evaluación del primer corte trimestral se sometió a una etapa reflexiva de diálogo, retomando las sugerencias y aportes brindados por los equipos de trabajo. Finalmente, se gestionaron planes operativos por instancia académica y administrativa. De esta manera, considerando los niveles de la planificación, se analizaron los factores que obstaculizaron el desarrollo de cada tarea planificada, la aplicación de posibles medidas correctivas y los compromisos asumidos, de tal manera que el énfasis estuvo en el proceso mismo. En este sentido, Almuiñas Rivero y Galarza López (2012) han indicado que, a través de la evaluación, se pueden 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.

En correspondencia con este aspecto, Solesdipa Rodríguez et al. (2018), Yasunaga et al. (2021) y Kuo et al. (2021) han declarado que, el concepto de evaluación ha estado enmarcado 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.

Etapas 8: mecanismos de autorregulación

Establecer mecanismos de autorregulación permite el control y monitoreo permanente de la información que se genera y utiliza en los diferentes procesos de la universidad, así como el fortalecimiento de la cultura de evaluación desde el interior de la institución, todo ello en coherencia con los marcos reguladores, derivados de las instituciones encargadas de velar por la calidad de la educación superior. De esta forma, considerando que la documentación de procesos se realiza acorde a la planificación estratégica y operativa, cada instancia identifica las acciones principales que ejecuta en su quehacer, para lo cual se conformará una comisión de trabajo integrada por directivos, personal clave que acompañará este ejercicio en conjunto con la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional.

En este sentido, uno de los mecanismos establecidos por la UNFLEP es la gestión de la información documentada, la cual se refiere a la información que se tiene que controlar y mantener para garantizar la calidad en diferentes formatos y medios, en el que se han considerado referentes nacionales e internacionales para su fundamentación. Al respecto, Forliano et al. (2021), Díaz Jiménez y Mena Mujica (2022) y Charret & Chankseliani (2023) han planteado que, la gestión documental en las universidades debe ser consecuente con los procesos que desarrolla la organización. La misma es responsable de la creación, identificación, organización, descripción, valoración y difusión de los fondos documentales, ya sean los que forman parte de su gestión corriente, como aquellos que conforman su memoria histórica.

Conclusiones

De los enfoques existentes para una planificación y gestión de calidad en el ámbito universitario, la gestión basada en los procesos, se presenta como una adecuada herramienta, fundamental para orientar la toma de decisiones efectivas, tanto a nivel del consejo de autoridades, como a los responsables de procesos y subprocesos, hacia el logro de sus objetivos y al cumplimiento de su misión. Por lo que, las etapas del proceso relacionadas al diseño, definición de procesos, subprocesos y componentes estratégicos son claves para la obtención de productos de la planificación estratégica y operativa, la información, capacitación y la participación activa. Por último, en la transición del enfoque por resultados al enfoque por procesos la universidad diseña el mapa de procesos y los instrumentos de la Planificación Estratégica Institucional: el PDI 2022-2031, el PEI 2022-2026, y El Plan Operativo Anual POA 2023.

Referencias

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América*

- Latina-GUAL*, 5(2), 72-97.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
<https://doi.org/10.3390/s20113291>
- Berisha, E., Cotella, G., Janin Rivolin, U., & Solly, A. (2021). Spatial governance and planning systems in the public control of spatial development: a European typology. *European planning studies*, 29(1), 181-200.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1726295>
- Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n2/0257-4314-rces-38-02-e11.pdf>
- Charret, A., & Chankseliani, M. (2023). The process of building European university alliances: a rhizomatic analysis of the European Universities Initiative. *Higher Education*, 86(1), 21-44. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00898-6>
- Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability*, 12(11), 4473.
<https://doi.org/10.3390/su12114473>
- del Risco Machado, R., Noa Guerra, D., y Delgado Fernández, L. (2023). Cinco aportes desde la educación superior para la consolidación del turismo. *Negonotas Docentes*, (21), 43-56. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.949>
- Díaz Jiménez, A., & Mena Mujica, M. M. (2022). Política de gestión documental para la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. *Investigación bibliotecológica*, 36(92), 153-172.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2022000300153&script=sci_arttext
- Díaz Martínez, J. A., Hernández Morales, A. y Rodríguez Torres, E. (2023). La estrategia de lengua materna: una prioridad del proceso de formación inicial del profesional. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 48-59.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8021148>
- Fabregas Rodado, C. J. (2020). El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer. *Ad-Gnosis*, 9(9), 97-100.
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.440>
- Fábregas-Rodado, C., Miranda-Passo, J., Londoño-Carpio, M., & Vargas-Peñaranda, M. (2023). Capacidades organizacionales requeridas en las industrias creativas del sector “hacedores del carnaval de Barranquilla”. *Revista Económica*, 11(2), 9-17. <https://doi.org/10.54753/rve.v11i2.1681>
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Onoyama Mori, S. S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the

- stakeholders' roles in the process? *Higher Education*, 79, 1039-1056.
<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>
- Forliano, C., De Bernardi, P., & Yahiaoui, D. (2021). Entrepreneurial universities: A bibliometric analysis within the business and management domains. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120522.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120522>
- Fuentes González, R. (2017). Modelo de planificación estratégica universitaria en el contexto de integración. *Revista Científico-Metodológica*, Edición especial, (1), 1-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360670686006>
- García-Peñalvo, F. J. (2021). Avoiding the dark side of digital transformation in teaching. An institutional reference framework for eLearning in higher education. *Sustainability*, 13(4), 2023. <https://doi.org/10.3390/su13042023>
- Gascón González, D., Noa Guerra, D., & Viera Álvarez, S. (2021). La gestión de la contribución territorial como fuente de financiamiento del desarrollo local en el municipio cubano. *Revista cubana de ciencias económicas*, 7(1), 138-151. <https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/169>
- Hernández Belaidés, H. J., y Miranda Passo, J. C. (2023). Factores determinantes en la motivación de empleados desde la responsabilidad social corporativa: estudio de caso en una empresa privada. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 10(1), e-855.
<https://doi.org/10.22579/23463910.855>
- Kuo, J. Y., Chen, C. H., Koyama, S., & Chang, D. (2021). Investigating the relationship between users' eye movements and perceived product attributes in design concept evaluation. *Applied Ergonomics*, 94, 103393.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103393>
- Mian, S. H., Salah, B., Ameen, W., Moiduddin, K., & Alkhalefah, H. (2020). Adapting universities for sustainability education in industry 4.0: Channel of challenges and opportunities. *Sustainability*, 12(15), 6100.
<https://doi.org/10.3390/su12156100>
- Monzón Pinglo, L. A., Dávila Cisneros, J. D., Rodríguez Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). La resiliencia en el contexto universitario, un estudio mixto exploratorio. *Pensamiento Americano*, 16(31), 1-15.
<https://doi.org/10.21803/penamer.16.31.636>
- Opazo, P. B., Díaz, V. E., & Lemaitre, M. J. (2019). *Análisis Institucional un instrumento para la gestión eficaz*. Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. Centro Interuniversitario de Desarrollo <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/09/analisis-institucional-un-instrumento-para-la-gestion-eficaz.pdf>
- Parra López, H. M., Martínez Lozano, J. J., & Vergel Ortega, M. (2013). Modelo Plan de Desarrollo en Instituciones de educación Superior: Caso UFPS. *Logos, Ciencia y tecnología*, 4(2), 7-14.
<https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751544019.pdf>
- Rodríguez Torres, E., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Management

- information systems and their impact on business decision making. *Data and Metadata*, 1, 21. <https://doi.org/10.56294/dm202221>
- Rodríguez Torres, E., Pérez Gamboa, A. J., & Camejo Pérez, Y. (2023). La formación del liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*, 19(2), 317-336. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552023000200317&lng=es&lng=en
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://acortar.link/BjZ285>
- Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, (61), e10942, 1-13. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/778>
- Romero Fernández, A. J., Alonso González, I., Álvarez Gómez, G., & Latorre Tapia, F. (2019). Gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Espacios*, 40(31). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p27.pdf>
- Schindler, S., & Kanai, J. M. (2021). Getting the territory right: Infrastructure-led development and the re-emergence of spatial planning strategies. *Regional Studies*, 55(1), 40-51. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1661984>
- Soledipa Rodríguez, X. E., Chilán Regalado, M. L., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo institucional, caso: Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(17). <https://doi.org/10.47189/rcct.v18i17.142>
- UNFLEP (2022). *Proyecto Institucional. Aprobado en Sesión Ordinaria No. 07 - 2022 del Consejo de autoridades de la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda*. Estelí Nicaragua
- UNFLEP. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2016-2021*. Estelí, Nicaragua.
- UNFLEP. (2021). *Evaluación Plan Estratégico Institucional 2016-2021*. Estelí, Nicaragua.
- Yasunaga, T., Fontaine, K., & Ikegami, Y. (2021). Performance evaluation concept for ocean thermal energy conversion toward standardization and intelligent design. *Energies*, 14(8), 2336. <https://doi.org/10.3390/en14082336>

Sobre el autor principal

Ana Isabel Arévalo, Máster en Educación Superior en Salud, Licenciada en Administración de empresas y nutricionista clínica, actualmente Directora de Gestión de la Calidad, con más de 10 años de experiencia en procesos de planificación, autoevaluación y evaluación institucional. Asimismo, ha realizado investigaciones con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en la temática de seguridad alimentaria y nutricional en comunidades indígenas Chorotega del departamento de Madriz, Nicaragua y como tutora en investigaciones de grado y posgrado en temáticas enfocadas al campo agrícola, pecuario y en educación.

Declaración de responsabilidad autoral

Ana Isabel Arévalo 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Edwin Ulises López Galeano 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

María Alicia González Casco 3: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.