

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

TEMA:

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EN LA
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI”.**

Trabajo de Titulación
Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Diseño Curricular y
Evaluación Educativa

Autor: Ingeniero Félix Wilmer Paguay Chávez

Director: Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, Magíster.

Ambato – Ecuador

2015

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por la Doctora Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Presidenta del Tribunal e integrado por los señores: Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca Magíster, Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire Magíster, Ingeniero Juan Carlos Castro Analuiza Doctor; Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI”, elaborado y presentado por el Ingeniero Félix Wilmer Paguay Chávez para optar por el Grado Académico de Magíster en Diseño Curricular y Evaluación Educativa.

Una vez escuchada la defensa oral, el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas
Presidenta del Tribunal de Defensa

.....
Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Edwin Javier Santamaría Freire, Mg.
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Juan Carlos Castro Analuiza, Dr.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Félix Wilmer Paguay Chávez, Autor, bajo la Dirección del Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera Magíster, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Félix Wilmer Paguay Chávez Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
Autor **Director**

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Félix Wilmer Paguay Chávez

c. c. 0401183561

DEDICATORIA.

A mis hijos, que son lo más preciado de mi vida, quienes día a día me han brindado su amor y comprensión; a mis padres que con gran sabiduría siempre han motivado mi superación.

A mi esposa, de quien he recibido siempre su apoyo incondicional y su aliento para culminar esta meta.

Félix.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato por haberme permitido finalizar los estudios universitarios y la presente investigación.

Un agradecimiento especial al Ing. José Herrera Herrera, MBA, Director del trabajo de investigación, que con altruismo y sapiencia, ha sido no solo el Director, sino un maestro y guía, para que esta labor se haya culminado con éxito.

Félix.

ÍNDICE

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
<i>DEDICATORIA</i>	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Tema de investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis crítico	9
1.2.3. Prognosis	12
1.2.4. Formulación del problema	15
1.2.5. Preguntas directrices	15
1.2.6. Delimitación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Objetivos.	17
1.4.1. General	17
1.4.2. Específicos	17

CAPÍTULO II	18
2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes investigativos	18
2.2. Fundamentación filosófica	20
2.3. Categorías fundamentales.....	21
2.3.1. Desarrollo Conceptual de la Variable Dependiente	30
2.4. Fundamentación legal.....	35
2.5. Hipótesis	36
2.6. Señalamiento de variables	36
CAPÍTULO III	37
METODOLOGÍA	37
3.1. Enfoque de investigación.	37
3.2. Modalidad de la Investigación	39
3.3. Nivel o tipo de la investigación.....	39
3.4. Población y muestra	40
3.4.1 Población.....	40
3.4.2 Muestra.....	41
3.5. Operacionalización de variables	43
3.5.1. Variable independiente:	43
3.5.1 Variable dependiente:.....	46
3.6. Recolección de información:.....	48
3.7. Procesamiento y análisis	50
CAPÍTULO IV	53
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	53

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS:.....	98
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	149
CAPÍTULO V	153
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
5.1. CONCLUSIONES:	153
5.2. RECOMENDACIONES:.....	155
CAPÍTULO VI.....	156
6. PROPUESTA.....	156
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	156
6.2. INTRODUCCIÓN	156
6.3 DATOS INFORMATIVOS:	157
6.4. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	158
6.5. JUSTIFICACIÓN	159
6.6. OBJETIVOS.	160
6.7. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	161
6.8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA.	163
6.9. MODELO OPERATIVO	170
6.10. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.	177
6.11. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.	180
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS:	186
ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	186
ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES, JEFES, PRESIDENTES DE COMISIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERISDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	27
Tabla No. 2	29
Tabla No. 3	42
Tabla No. 4	42
Tabla No. 5	43
Tabla No. 6	46
Tabla No. 7	50
Tabla No. 8	53
Tabla No. 9	55
Tabla No. 10	56
Tabla No. 11	57
Tabla No. 12	58
Tabla No. 13	59
Tabla No. 14	60
Tabla No. 15	61
Tabla No. 16	62
Tabla No. 17	63
Tabla No. 18	64
Tabla No. 19	65
Tabla No. 20	66
Tabla No. 21	67
Tabla No. 22	68
Tabla No. 23	69
Tabla No. 24	70
Tabla No. 25	71
Tabla No. 26	72
Tabla No. 27	73
Tabla No. 28	74
Tabla No. 29	75
Tabla No. 30	76
Tabla No. 31	77

Tabla No. 32	78
Tabla No. 33	79
Tabla No. 34	80
Tabla No. 35	81
Tabla No. 36	82
Tabla No. 37	83
Tabla No. 38	84
Tabla No. 39	85
Tabla No. 40	86
Tabla No. 41	87
Tabla No. 42	88
Tabla No. 43	89
Tabla No. 44	90
Tabla No. 45	91
Tabla No. 46	98
Tabla No. 47	99
Tabla No. 48	100
Tabla No. 49	101
Tabla No. 50	102
Tabla No. 51	103
Tabla No. 52	104
Tabla No. 53	105
Tabla No. 54	106
Tabla No. 55	107
Tabla No. 56	108
Tabla No. 57	109
Tabla No. 58	110
Tabla No. 59	111
Tabla No. 60	112
Tabla No. 61	113
Tabla No. 62	114
Tabla No. 63	115
Tabla No. 64	116

Tabla No. 65	117
Tabla No. 66	118
Tabla No. 67	119
Tabla No. 68	120
Tabla No. 69	121
Tabla No. 70	122
Tabla No. 71	123
Tabla No. 72	124
Tabla No. 73	125
Tabla No. 74	126
Tabla No. 75	127
Tabla No. 76	128
Tabla No. 77	129
Tabla No. 78	130
Tabla No. 79	131
Tabla No. 80	132
Tabla No. 81	133
Tabla No. 82	134
Tabla No. 83	135
Tabla No. 84	136
Tabla No. 85	137
Tabla No. 86	138
Tabla No. 87	139
Tabla No. 88	140
Tabla No. 89	141
Tabla No. 90	142
Tabla No. 91	143
Tabla No. 92	144
Tabla No. 93	145
Tabla No. 94	146
Tabla No. 95	147
Tabla No. 96	148
Tabla No. 97	151

Tabla No. 98	151
Tabla No. 100	165
Tabla No. 101	181

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1	6
Ilustración No. 2	11
Ilustración No. 3	22
Ilustración No. 4	25
Ilustración No. 5	26
Ilustración No. 6	31
Ilustración No. 7	34
Ilustración No. 8	38
Ilustración No. 9	40
Ilustración No. 10	51
Ilustración No. 11	51
Ilustración No. 12	92
Ilustración No. 13	93
Ilustración No. 14	94
Ilustración No. 15	95
Ilustración No. 16	96
Ilustración No. 17	97
Ilustración No. 18	152
Ilustración No. 19	166
Ilustración No. 20	167
Ilustración No. 21	167
Ilustración No. 22	168
Ilustración No. 23	169
Ilustración No. 24	170
Ilustración No. 25	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	54
Gráfico No. 2	55
Gráfico No. 3	56
Gráfico No. 4	57
Gráfico No. 5	58
Gráfico No. 6	59
Gráfico No. 7	60
Gráfico No. 8	61
Gráfico No. 9	62
Gráfico No. 10	63
Gráfico No. 11	64
Gráfico No. 12	65
Gráfico No. 13	66
Gráfico No. 14	67
Gráfico No. 15	68
Gráfico No. 16	69
Gráfico No. 17	70
Gráfico No. 18	71
Gráfico No. 19	72
Gráfico No. 20	73
Gráfico No. 21	74
Gráfico No. 22	75
Gráfico No. 23	76
Gráfico No. 24	77
Gráfico No. 25	78
Gráfico No. 26	79
Gráfico No. 27	80
Gráfico No. 28	81
Gráfico No. 29	82
Gráfico No. 30	83
Gráfico No. 31	84
Gráfico No. 32	85

Gráfico No. 33	86
Gráfico No. 34	87
Gráfico No. 35	88
Gráfico No. 36	89
Gráfico No. 37	90
Gráfico No. 38	91
Gráfico No. 39	98
Gráfico No. 40	99
Gráfico No. 41	100
Gráfico No. 42	101
Gráfico No. 43	102
Gráfico No. 44	103
Gráfico No. 45	104
Gráfico No. 46	105
Gráfico No. 47	106
Gráfico No. 48	107
Gráfico No. 49	108
Gráfico No. 50	109
Gráfico No. 51	110
Gráfico No. 52	111
Gráfico No. 53	112
Gráfico No. 54	113
Gráfico No. 55	114
Gráfico No. 56	115
Gráfico No. 57	116
Gráfico No. 58	117
Gráfico No. 59	118
Gráfico No. 60	119
Gráfico No. 61	120
Gráfico No. 62	121
Gráfico No. 63	122
Gráfico No. 64	123
Gráfico No. 65	124

Gráfico No. 66	125
Gráfico No. 67	126
Gráfico No. 68	127
Gráfico No. 69	128
Gráfico No. 70	129
Gráfico No. 71	130
Gráfico No. 72	131
Gráfico No. 73	132
Gráfico No. 74	133
Gráfico No. 75	134
Gráfico No. 76	135
Gráfico No. 77	136
Gráfico No. 78	137
Gráfico No. 79	138
Gráfico No. 80	139
Gráfico No. 81	140
Gráfico No. 82	141
Gráfico No. 83	142
Gráfico No. 84	143
Gráfico No. 85	144
Gráfico No. 86	145
Gráfico No. 87	146
Gráfico No. 88	147
Gráfico No. 89	148

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA.

Tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EN LA
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI”

Autor: Ing. Félix Wilmer Paguay Chávez

Director: Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.

Fecha: 15 de enero de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se ha desarrollado sobre un tema de gran trascendencia para la vida organizacional de las Instituciones de Educación Superior, como es la planificación estratégica educativa y su relación con la gestión. Estas áreas del conocimiento constituyen hoy en día dos de las áreas más importantes y estudiadas en la gestión universitaria, cuyo propósito es mejorar la calidad de los servicios educativos a través de acciones que incrementan la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

La investigación busca entender la relación entre la planificación estratégica institucional y la gestión, con la finalidad de disminuir la vulnerabilidad a los riesgos del entorno por el apareamiento de nuevos fenómenos y exigencias a las demandas dinámicas que se enfrentan las organizaciones universitarias. Para ello, se ha autorizado realizar dicha investigación en la Universidad Politécnica Estatal el Carchi, institución pública de Educación Superior, creada mediante Ley No.

2006-36 del 15 de marzo de 2006 y publicada en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 244 del 5 de abril de 2006; actualmente ha sido acreditada por el CEAACES, como una institución de grado de calidad. Dicha institución educativa está ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi.

La investigación aborda como principal problema, la deficiencia en los procesos de planificación y evaluación educativa, así como la falta de una cultura de planificación reflejada en las actividades habituales e inerciales que desarrollan sus funcionarios y empleados, lo cual impacta de manera directa en los resultados de la gestión. De ello se deducen dos variables a analizar: Una variable dependiente que constituye la planificación estratégica institucional, y; una variable independiente que es la gestión universitaria.

Una vez identificadas las variables, se procedió a realizar una fundamentación teórica que permitió caracterizarlas científicamente; posterior a ello en función de la metodología establecida, se procedió a recolectar información de campo mediante la aplicación de dos encuestas e información bibliográfica, con lo que se profundizó el conocimiento sobre el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014, así como con los niveles de gestión en cinco ejes o subsistemas: planificación, presupuesto, talento humano, tecnológico y estructura.

La información obtenida permitió contar con los suficientes criterios para realizar una propuesta que permita mejorar los resultados de la gestión institucional, lo cual constituye para las instituciones de educación superior, una prioridad impostergable.

Descriptor: administración, calidad, dirección estratégica, evaluación, gestión, mejoramiento continuo, planificación estratégica educativa, planificación, planificación, presupuesto, talento humano, tecnológico y estructura.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Theme: “STRATEGIC PLANNING MANAGEMENT EDUCATION IN HIGHER EDUCATION IN THE STATE TECHNICAL UNIVERSITY OF CARCHI”

Author: Ing. Félix Wilmer Paguay Chávez

Directed by: Ing. José Herrera Herrera, MBA.

Date: January: January 15th 2015.

EXECUTIVE SUMMARY

This research was conducted on a topic of great concern to the organizational life of the Institutions of Higher Education, as is the educational strategic planning and its relationship with the management. These areas of knowledge are 5 university organizations face. To do this, it has been authorized to perform such research in the Carchi State Polytechnic University, a public institution of higher education, established by Law No. 2006-36 of March 15, 2006 and published in the Second Supplement to Official Gazette No. 244 of April 5, 2006 ; has now been accredited by the CEAACES, as an institution of quality grade. This school is located in the city of Tulcán, Carchi province.

The research seeks to understand the relationship between institutional strategic planning and management, in order to reduce vulnerability to environmental hazards by the appearance of new phenomena and demands on the dynamic demands that university organizations face. To do this, it has been authorized to perform such research in the Carchi State Polytechnic University , a public institution of higher education, established by Law No. 2006-36 of March 15, 2006 and published in the Second Supplement to Official Gazette No. 244 of April 5,

2006; has now been accredited by the CEAACES, as an institution of quality grade. This school is located in the city of Tulcán, Carchi province.

The research addresses the main problem, deficiency in educational planning and evaluation as well as the lack of a culture of planning reflected in customary and inertial activities that develop their officers and employees, which impact directly on the results management. It will analyze two variables are deduced: A dependent variable is the institutional strategic planning, and; an independent variable that is the university management.

Having identified the variables, we proceeded to perform a theoretical foundation that allowed scientifically characterize; back to it according to the established methodology, we proceeded to collect field data by applying two surveys and bibliographic information, so that knowledge on the implementation of the Plan of Development and Institutional Strengthening 2011-2014 deepened and with levels of management in five axes or subsystems: planning, budgeting , human talent, technological and structure.

The information obtained allowed to have adequate criteria for making a proposal to improve the results of institutional management, which is for institutions of higher education, an urgent priority.

Keywords: educational strategic planning, strategic management, quality management, planning, management, evaluation, continuous improvement, planning, budgeting, human talent, technological and structure.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la planificación estratégica ha sido considerada como una herramienta que ha permitido elevar la capacidad en las operaciones de las instituciones de educación Superior. José Almuiñas considera que “el perfeccionamiento de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior constituye una prioridad indiscutible” (2011, pág. 40).

Existen grandes retos que el Sistema de Educación Superior en el Ecuador debe asumir, así como se afirma en la Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe:

“Los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud que, de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de la región con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman”. (IESALC-UNESCO, 2008, 2).

Estos retos se traducen para la gestión universitaria en maneras eficientes de garantizar los servicios y demandas de la sociedad actual, como: la generación de conocimientos nuevos, la formación integral de los ciudadanos y ciudadanas, la promoción permanente de la práctica de valores, el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, la democratización del acceso a la educación superior, la eficiencia terminal que garantice la permanencia en el sistema de educación superior y la graduación, la investigación científica y las propuestas de innovación pertinente para el desarrollo local y regional, la oferta de posgrado ligado a la acción investigativa y de transferencia de conocimientos, el fortalecimiento del talento humano docente, el manejo de las TIC, entre tantas acciones. Si las instituciones de educación superior proyectan en el tiempo y el espacio asumir estos retos con responsabilidad social, requerirán el mejoramiento de todos los procesos universitarios.

Retomando una reflexión crítica de Almuiñas, nos cuestionaremos sobre: “De qué valen una infraestructura sólida, currículas bien diseñadas o equipamientos modernizados, si el proceso de gestión está mal concebido y fundamentado y, en ocasiones, lo que prevalece es lo tradicional, el más y más de lo mismo” (2011, pág. 8).

El trabajo de investigación que se desarrolla, ha adoptado una estructura que permite presentar de manera organizada, comprender cada uno de sus componentes, divididos en capítulos.

El primer capítulo comprende el problema, el planteamiento, su contextualización, análisis crítico, prognosis, delimitación, preguntas directrices, justificación y planteamiento de los objetivos investigativos.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, iniciando con los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica y de las categorías fundamentales del trabajo, según cada una de las variables, el planteamiento de la hipótesis y la determinación de las variables investigativas.

El tercer capítulo constituye el desarrollo de la metodología, en la cual se plantea el enfoque, la modalidad y el tipo de investigación, la población y muestra, la matriz de operacionalización de variables, el plan de recolección de la información, el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo, desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de dos encuestas y la complementación de información documental, así como la comprobación de la hipótesis.

El quinto capítulo establece las conclusiones y recomendaciones surgidas del análisis de la información obtenida durante el proceso de la investigación.

El sexto capítulo desarrolla la propuesta, la cual constituye una alternativa de solución al problema analizado en la investigación, aplicable a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la cual contiene datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, fundamentación científica, plan de acción, administración y evaluación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

“La Planificación Estratégica Educativa en la Gestión de la Educación Superior en la Universidad Politécnica Estatal de Carchi”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización.

La planificación estratégica constituye una de las áreas más importantes y estudiadas en la gestión estratégica de las organizaciones de hoy en día, con miras a resolver el problema del deterioro de la calidad en la gestión de las Instituciones de Educación Superior.

En la actualidad se está poniendo en tela de duda la gestión en las Instituciones de Educación Superior, pues los expertos son muy duros en determinar la falencia en la concepción de la gestión cuando se manifiesta: *“De qué valen una infraestructura sólida, currículas bien diseñadas o equipamientos modernizados, si el proceso de gestión está mal concebido y fundamentado y, en ocasiones, lo que prevalece es lo tradicional, el más y más de lo mismo”* (Almuiñas, 2011, pág. 8).

El análisis y el debate sobre los problemas y las alternativas de solución a la ineficiencia en la gestión y deficiente calidad en la Educación Superior, no ha estado ajeno a la agenda del desarrollo nacional, han sido temas que han tenido un impulso importante desde el gobierno del Ecuador en los últimos años, debates que a decir de Analía Minteguiaga, se iniciaron en febrero de 2008, después de un año de transcurrido el gobierno de Rafael Correa, y que han surgido, “(...) *no del propio seno de la universidad ecuatoriana ni de sus organismos internos de regulación y evaluación*” (Ramírez, 2010, pág. 85). Uno de los primeros acuerdos que destaca la experta, entre Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador (FEUE) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que fueron entregados a la Asamblea Constituyente¹, desde esa época estuvo relacionado con la problemática de la calidad (Ramírez, 2010, pág. 85):

Propender a que el criterio central y obligatorio para integrar y permanecer en el Sistema de Educación Superior sea la acreditación y la evaluación de la calidad. Garantizar que el organismo de aseguramiento de la calidad sea técnico y autónomo y que la evaluación certifique eficiencia de los procesos y eficacia en los resultados educativos. Las universidades y escuelas politécnicas dispondrán de tiempo prudencial para calificarse.

Este fue el inicio, para que mientras se redactaba la Constitución de 2008, mediante el Mandato Constituyente N° 14², se ordenó al CONESUP y al CONEA elaborar informes sobre la situación de las IES en el Ecuador, cuya finalidad era en primer lugar la depuración del sistema y en segundo lugar, iniciar un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

Posterior a ello, a partir de 2010 se promulga la Ley Orgánica de Educación Superior, cuyo ámbito es regular el sistema, sus organismos e instituciones, así como la garantía de los deberes y derechos de los actores y las sanciones al

¹ La Asamblea Constituyente se instaló el 30 de noviembre de 2007 en Montecristi, provincia de Manabí, y finalizó oficialmente sus funciones el 25 de octubre de 2008.

² El Mandato Constituyente No. 14, fue expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 22 de julio de 2008, el cual obliga al CONEA de elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento.

incumplimiento de las disposiciones de la Constitución y la Ley y su objeto es “(...) garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia (...)” (LOES, 2010)³. Se complementó con normas adicionales, las cuales, tienen un interés importante sobre la calidad, la eficacia, la eficiencia, la efectividad de los procesos de las instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior, pues conforme lo establece el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) “La universidad ecuatoriana debe prepararse para enfrentar los enormes desafíos que le plantea un entorno altamente cambiante derivado de la globalización y exigencias de la sociedad del conocimiento” (Rodrigo Gangotena, 2011).

Uno de esos desafíos es alcanzar la excelencia, y la gestión juega un papel preponderante, tal como se muestra en la siguiente figura:

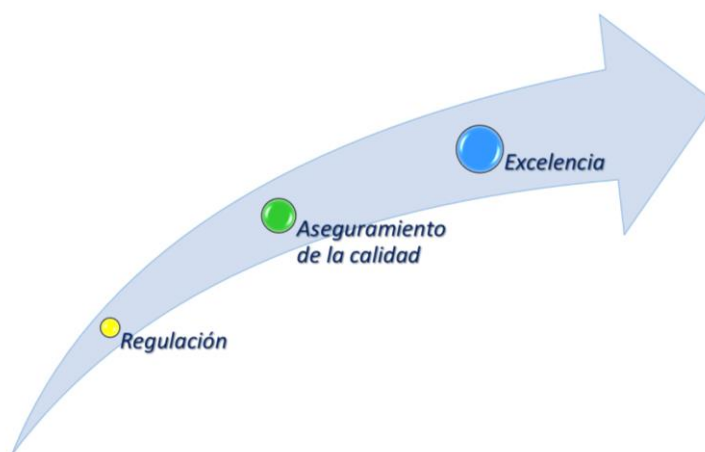


Ilustración 1: El camino hacia la excelencia.
Fuente: CEAACES

El CEAACES manifiesta que en el camino hacia la excelencia, la regulación es la primera etapa y está relacionada con los estándares mínimos, mientras que la segunda etapa denominada aseguramiento de la calidad, supera dichos estándares. Sin embargo, la excelencia es un parámetro con exigencias mucho mayores (CEAACES, <http://www.ceaaces.gob.ec>, 2014). Se puede entender claramente que en el camino a la excelencia de la Educación Superior no es fácil por la rigurosidad

³ Ley Orgánica de Educación Superior, aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente el 4 de agosto de 2010.

de los requerimientos del sistema, pues aún las universidades que se encuentran en categoría “A” después de este riguroso proceso que evaluó, acreditó y categorizó a las Universidades y Escuelas Politécnicas de noviembre de 2013, tienen aspectos específicos que mejorar.

La Red de Dirección Estratégica de Educación Superior ha identificado algunas barreras que están presentes en la gestión universitaria de Ecuador y de América Latina:

Las universidades realizan procesos de planificación y evaluación institucional que son repetitivos que están desvinculados entre sí. El desempeño de gran parte de los directivos se orienta a un comportamiento habitual y es inercial, tomándose decisiones de manera reactiva. Predomina la actitud de evitar el riesgo del fracaso por el temor a la crítica y la gestión se realiza sin establecer prioridades ni un criterio claro de lo urgente y lo importante. Muchos de los directivos son prisioneros de lo que habitualmente pasa al interior de la universidad sin importar el impacto de los resultados en el entorno. El temor al fracaso por parte de los directivos, limita el emprender nuevos enfoques. Se ignoran y ocultan problemas instituciones hasta que se salen de control. El modelo de gestión no contribuye de manera plena en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. No se valoran los objetivos y metas institucionales. No se fortalecen las funciones universitarias con fuentes alternativas de financiamiento. Entre otros. (Almuiñas, 2011). Todos estos síntomas de ineficiencia, contribuyen al deterioro de la gestión en las instituciones de Educación Superior.

La institución que será el caso de estudio es la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)⁴ institución del Sistema de Educación Superior ecuatoriano, creada mediante Ley No. 2006-36 del 15 de marzo de 2006 y publicada en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 244 del 5 de abril de 2006.

⁴ Según se explica en el Estatuto de la Universidad en el Artículo 1, la institución utilizará las siglas UPEC.

La principal normativa interna (Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2010) de esta institución refiere además dentro de su identidad institucional que:

“(…) es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, con autonomía académica, administrativa, económica y financiera, con patrimonio propio. La organización y funcionamiento se rige por lo dispuesto en la Constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior, sus estatutos y reglamentos”⁵.

Actualmente, la UPEC lidera el grupo de las cuatro IES de grado, las mismas que fueron categorizadas en B, según el informe presentado a la Asamblea Nacional el 27 de noviembre, por el CEAACES.

Desde la promulgación del Mandato Constituyente N° 14, la institución se ha sometido a tres procesos de evaluación: En el primero, es categorizada como universidad “E”, junto a 26 universidades del sistema; en el segundo, alcanza la calificación más alta de este grupo de universidades y es categorizada como “D”; en el tercero es considerada como la universidad de mejor desempeño en de las universidades de grado, alcanzando la acreditación en categoría “B”.

Así mismo, desde la vigencia del Mandato Constituyente 14, la Universidad elaboró su Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014, con el propósito de “orientar su misión en cooperación de otras universidades públicas y planificar la oferta académica y las actividades de investigación hacia la solución de los problemas de desarrollo local” (CONEA, Informe del CONEA, 2009), documento que debió ser entregado en el plazo de seis meses después de que entrara en vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Este plan contempló como visión (Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional , 2011, pág. 23): *“Hasta el 2014 ser una Universidad Politécnica acreditada por su calidad y posicionamiento regional”*⁶ (UPEC, 2011, pág. 23)

⁵ Según el Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, aprobado mediante Resolución N°. 086-CSUP-2010.

⁶ El Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014 constituye el Plan Estratégico Institucional para el mencionado período.

cuyo cumplimiento se evidencia en los procesos de evaluación que le llevaron a la institución finalmente a la obtención de la Resolución N° 001-073-CEAACES-2013-46, mediante la cual el CEAACES decide: *“Acreditar a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por el período de cinco años, al haber cumplido los estándares de calidad establecidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”*. (CEAACES, 2013).

Sin embargo de ello, la aspiración institucional es convertirse en un referente de la Educación Superior en la Zona de Planificación 1⁷, situándose en condiciones de cumplir con los indicadores de calidad exigidos por las instituciones de control, que le permitan la acreditación institucional en categoría “A” a nivel nacional y el cumplimiento de estándares internacionales que le permitan la acreditación internacional. Aquí juega un papel vital la planificación estratégica para los próximos seis años, en donde la nueva “situación deseada” requería de un trabajo incansable, férreo, orientado a alcanzar los resultados que garanticen el nivel de calidad y excelencia de la IES.

1.2.2. Análisis crítico

Una organización en medio de este drama de sucesos históricos y sociales, requiere de la capacidad de “cuestionar constantemente lo que se está haciendo. El poner en duda los éxitos pasados y las ganas de inventar nuevas reglas del juego o definitivamente nuevos juegos forman parte esencial de la estrategia” (Ardiles, 2012, pág. 11).

La incertidumbre ha constituido una de las variables más importantes en el momento de determinar los horizontes de la universidad ecuatoriana. Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad, hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de mercados, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones

⁷ La Zona de Planificación 1 está establecida en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y está integrada por las provincias de Carchi, Esmeraldas, Sucumbíos e Imbabura.

están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán barreras geográficas y territoriales del pasado. *“La característica central de la sociedad futura, como ha sido de las anteriores, será sus nuevas instituciones y nuevas teorías, ideologías y problemas”*. (Druker, 2002, pág. 287)

Esto ahonda la preocupación por la gestión orientada a la calidad, eficiencia, productividad, y competitividad, una inquietud que existe hoy en día al interior de las universidades, tanto en el ámbito mundial como local. Si bien es cierto que “las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia” (Chan & Mauborgne, 2011), se requiere iniciar un proceso de tránsito de la cultura de la evaluación iniciada en el Ecuador a partir del Mandato Constituyente N° 14 en 2008, a la cultura de la planificación y gestión estratégica que garantice las decisiones responsables, pertinentes y orientadas a la eficiencia. Es decir que la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo y fortalecimiento institucional en las Instituciones de Educación Superior implica considerar la elección de ciertos caminos, así como la posibilidad de descartar otros, con la finalidad de que los riesgos asumidos sean menores y se fortalezcan cuidadosamente las capacidades organizacionales. Esta demanda requiere de la determinación de una metodología para la formulación de la estrategia, la implementación y evaluación, consecuentemente con lo que manifiesta Fred David, cuando dice que *“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”* (David, 2013).

Las Instituciones de Educación Superior no pueden seguir actuando bajo paradigmas y supuestos de dirección antiguos, deben por el contrario asumir los nuevos modelos de planificación y gestión estratégica que les permita alcanzar el éxito en torno a la complejidad de los actuales escenarios, *“adaptando sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia”* (David, 2013). La experticia en ese proceso de adaptación asegura

entonces su supervivencia. Ecuador demanda de la Universidad –aun cuando no cuenta con recursos ilimitados– la coherencia con el cambio de la matriz productiva, con una propuesta de “*relación respetuosa y solidaria entre economía, sociedad y naturaleza*” (Senplades, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, 2013), como parte de un proceso “técnico, político, sistemático, participativo y reflexivo para promover el cambio” (Fernández, 2012).



Ilustración 2: Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa
Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 - Ecuador

La transformación de la Matriz Productiva, constituye para el país la “revolución del conocimiento” para la promoción de la transformación de las estructuras de la producción a través de la innovación, la ciencia y la tecnología.

“... supone una interacción con la frontera científico-técnica, en la que se producen cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir que promueven la diversificación productiva en nuevos sectores, con mayor intensidad en conocimientos, bajo consideraciones de asimetrías tecnológicas entre países (eficiencia schumpeteriana) y con un rápido crecimiento de la demanda interna y externa que promueva el trabajo (eficiencia keynesiana o de crecimiento). Su combinación se denomina eficiencia dinámica, porque conlleva altas tasas de crecimiento y la reducción de la brecha tecnológica; la estructura se transforma para redefinir la inserción externa y la naturaleza del empleo, a medida que aumenta el número de empleos de calidad en la economía.” (Senplades, 2013).

La gestión universitaria en el Ecuador debe guardar una estrecha relación con las políticas nacionales, y en este afán, deberán fortalecerse los procesos de la docencia, la investigación y vinculación con la sociedad, con una atención precisa en el mejoramiento de la gestión institucional, a través de una cultura de la evaluación y el aseguramiento de la calidad y de los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación (Senplades, Plan Nacional del Buen Vivir, 2013).

El Plan Nacional del Buen Vivir según el Artículo 280 de la Constitución del Ecuador *“es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*.

1.2.3. Prognosis

Partiendo de lo explicado por el Economista René Ramírez cuando dice: *“La evaluación es un proceso constante y sistemático, todas las universidades tienen que continuar mejorando hasta llegar a la excelencia, mientras no se llegue siempre habrá espacios para mejorar”* (UPEC, 2014), entendemos que la evaluación permanente debe ser el camino de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y las Instituciones de Educación Superior.

La Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, (IESALC-UNESCO, 2008), celebrada en Colombia, expresa claramente que:

“Las instituciones de educación superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos interno y externo. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y propósitos de la institución y los instrumentos de gestión”.

Esto nos orienta en el sentido de que las universidades deben actuar en función de una prospectiva clara del futuro, situándose a la altura de las nuevas exigencias, que desde la perspectiva de la REDEES⁸ la dirección estratégica universitaria debe ser proactiva, flexible y ágil, la cual debe propiciar el deseo de aprender, mejorar y cambiar continuamente (Almuiñas, 2011).

Una ventaja a favor de la UPEC es el alcance que tiene en la actualidad, que permite de alguna manera, manejar con mayor facilidad los indicadores de calidad. Una segunda ventaja sería la facilidad de adaptación al cambio que se ha generado como parte de la cultura institucional. Pero una tercera y decisiva es el estilo de liderazgo de las autoridades que sinergizan los esfuerzos con miras a alcanzar un objetivo común.

El desconocimiento del cumplimiento real de los objetivos y metas del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, constituye una de los mayores errores en la gestión universitaria, pues limitan el desarrollo de las potencialidades organizacionales y el desarrollo de propuestas de solución a los problemas más importantes que la universidad debe resolver en el mediano y largo plazo.

La información parcial y desorganizada sobre los indicadores y las metas institucionales proyectadas en el largo plazo, afectará de manera directa en el desempeño de la sociedad, porque la particularidad de la universidad es atender un conjunto de demandas sociales y es donde adquiere sentido la necesidad de determinar los actores, roles e instancias de participación en la formulación de la estrategia (CEAACES, <http://www.ceaaces.gob.ec>, 2014).

Los problemas de la gestión pueden redundar en el incumplimiento de la misión institucional, iniciando dese su declaración, que en muchos casos es “etérea, poética y subjetiva, utilizada como instrumento de marketing” (CEAACES, 2014), y posteriormente determinando los elementos y propósitos específicos expresados en indicadores y metas.

⁸ Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior.

Los problema de gestión institucional generan además desconfianza en la ciudadanía, que espera que la universidad cumpla con las demandas sociales del contexto, de ahí surge además la importancia de la construcción colectiva y coherente de la estrategia. *“La planificación y las política educativas del país, los requerimientos regionales, las necesidades propias del mercado y la coyuntura, son elementos a tener en cuenta a la hora de elaborar la planificación estratégica”* (Parrino, 2004).

Frente a los viejos hábitos de la gestión que aún siguen fuertes por la cultura interna, los expertos consideran que se debe iniciar un proceso de ruptura de paradigmas y de los estilos de gestión tradicionales. *“Lo más relevante de todo es desaprender y aprender, adquirir nuevos conocimientos y olvidar aquellos, que han durado más que su propia importancia.”* (Almuiñas, 2011, pág. 9).

Lo propio, en el caso de estudio constituirá la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Institución de Educación Superior, que ha tenido que nacer y fortalecerse prematuramente en un momento de turbulencia, especialmente a partir del 2008, cuando en la Nueva Constitución de la República, el Gobierno empieza públicamente a interpelar crítica y propositivamente a la universidad ecuatoriana, iniciando con esto un *“proceso de transformación inédito en el sector de la educación superior desde el retorno a la democracia en 1979.”* (Ramirez, 2010, pág. 23)

El haber emprendido este camino desafiante, en un *“océano de incertidumbres”* (Morin, 1999, pág. 46), por las reformas profundas en la Educación Superior del país, compromete a evaluar cada paso, cada proceso y cada resultado. La evaluación del cumplimiento a la Planificación Estratégica Institucional, confirmará el sostenido nivel de avance en el cumplimiento de cada objetivo estratégico institucional, así como un conjunto de áreas que requieren atención y mejoras.

Es necesario integrar la estrategia y las operaciones de la organización universitaria. Esto evitará la peligrosa fragmentación de la gestión, en donde existan empleados y funcionarios que están juntos pero que no trabajan ni piensan juntos, o estilos administrativos y planes que no integran lo mejor de los recursos que la organización tiene a su alcance.

1.2.4. Formulación del problema

El problema ha sido determinado a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo la planificación estratégica educativa está vinculada a la gestión de la educación superior?

1.2.5. Preguntas directrices

Las preguntas directrices que identifican las partes del problema de investigación, son las siguientes:

¿Cuáles son los elementos de la planificación institucional educativa que están vinculados con la gestión?

¿Cuáles son los elementos más significativos de la planificación institucional que están vinculados con la gestión educativa?

¿Cuál es la alternativa de solución al problema del deterioro de la gestión institucional?

1.2.6. Delimitación del problema

Límite de contenido: Educación Superior.

Límite de Área: Administración educativa superior.

Aspecto: Gestión de la Educación Superior: PEDI, POAS.

Delimitación espacial: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ubicada en la ciudad de Tulcán, Avenida Universitaria y Antisana.

Delimitación temporal: Año 2013.

Unidades de observación: Directores y jefes departamentales.

1.3. Justificación

La investigación a desarrollar, permitirá realizar un diagnóstico breve sobre la realidad de la institución universitaria, analizada desde el punto de vista de los modelos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en lo referente a la planificación estratégica educativa, puesto que la herramienta de gestión que orienta la gestión institucional es precisamente la planificación. ¿Por qué desde el punto de vista de los modelos de evaluación y acreditación? Porque es un requisito ineludible de las IES en el Ecuador, así lo consideran autoridades del Sistema de Educación Superior como René Ramírez, quien manifiesta que la evaluación *“es un proceso amplio y complicado, puede tener el mismo impacto del Mandato 14, en el sentido de que aquellas instituciones que no pasen la acreditación, no podrán ser parte del Sistema de Educación Superior”* (UPEC, 2014, pág. 8). La coherencia en la planificación institucional sin duda, consolidará la ventaja competitiva institucional y asegurará la calidad.

La investigación es relevante, por cuanto actualmente, *“el reto de la UPEC es cubrir toda la Zona 1”* (UPEC, 2014) como lo manifiesta Ramírez⁹, en tal virtud, la Universidad debe asumir el reto de mejorar y buscar cada día la excelencia, lo que redundará en la atención a las distintas demandas sociales a las que se debe, generando desarrollo en el territorio.

Entre los beneficiarios tenemos al Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional, así como los estudiantes, docentes, directivos de la Universidad

⁹ René Ramírez es el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Politécnica Estatal del Carchi, pues la metodología diagnóstica y la propuesta que se deriva de la presente investigación, servirá de herramienta técnica de apoyo para el fortalecimiento toda la institución.

Por esta razón, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi ha considerado que es viable el desarrollo de la presente investigación, autorizando la utilización de las dependencias generadoras de la información útil para este fin.

Finalmente, se considera que la investigación es factible, pues la institución cuenta con la información necesaria para el análisis en el desarrollo del presente trabajo intelectual.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General

- a) Determinar cómo la planificación estratégica educativa se relaciona con la gestión institucional.

1.4.2. Específicos

- a) Diagnosticar los elementos de la planificación institucional educativa que están vinculados con la gestión.
- b) Analizar los elementos más significativos que están vinculados con la gestión educativa.
- c) Proponer una alternativa de solución al problema.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

La investigación se apoya en los avances que se han hecho a lo largo de los últimos años relacionados con la planificación estratégica y la gestión universitaria.

Almuiñas (2011, pág. 56) en su estudio destaca que la planificación estratégica permite a las IES desarrollar más su capacidad de gestión para renovarse continuamente, por cuanto una de las falencias es la falta de innovación en la gestión universitaria en distintas esferas de la gestión y la estrategia. Una adecuada gestión de la estrategia permite a la organización mejorar y propagar el aprendizaje organizacional y el conocimiento en los distintos niveles de la decisión. Otro aspecto que destaca es que la planificación estratégica y la gestión van actualmente ganando más espacio en el contexto universitario, lo cual es importante por cuanto las IES son las llamadas a imprimir excelencia en la gestión, convirtiéndose en el ejemplo para la sociedad, a través de propuestas mejoradas que surjan de la importancia y el valor que a nivel institucional se le otorgue al conocimiento. Es necesario siempre que las organizaciones universitarias de hoy en día, se propicien espacios de reflexión constructiva sobre la problemática de la gestión estratégica.

Por su parte, la investigación realizada en las IES por Sergio Gómez (2011, pág. 72), concluye que el diseño de herramientas estratégicas al servicio de las IES deben

ser muy bien fundamentadas, especialmente, debe ser integral por el involucramiento de actores con perspectivas nuevas, que tienen sus propias demandas en campos diversos a nivel nacional e internacional, lo que obliga a las instituciones universitarias a enfrentarse a nuevas amenazas y a avizorar nuevas oportunidades para las IES, aspectos que se deben tomar en cuenta para resolver en el mediano y largo plazo, desde un punto de vista prospectivo. Estas metodologías de carácter prospectivo, permitirán generar con mayor certeza la determinación de los futuros deseables, posibles y factibles, lo cual permitirá comprender la complejidad del entorno y manejar con mayor seguridad la incertidumbre. Establece con mayor énfasis, la importancia del desarrollo del capital humano, en la fundamentación y generación creativa de posibilidades de planificación prospectiva en las IES adquiere fuerza y garantiza que la gestión dedicada a lo operativo únicamente, empiece a mirar con interés en lo estratégico.

Otro de los antecedentes investigativos considerados es el estudio realizado por Fermín Sánchez & José Almuñás Rivero (2011, pág. 111) en el que se destaca que la planificación estratégica aporta las universidades desde distintas áreas especialmente para la toma de decisiones en los distintos niveles de la gestión, con lo que la dirección universitaria se convertirá en una verdadera dirección estratégica. El estudio considera además que la planificación estratégica considerada como una función clave de la dirección universitaria, la cual debe ser capaz de integrar las acciones, las actitudes y aptitudes de todos los actores sociales implicados. Sin embargo consideran que a lo sumo, que pese al alto valor que representa la planificación en el funcionamiento y el quehacer futuro institucional, siempre se ha dado retrasadamente en comparación con el medio empresarial, lo cual preocupa enormemente.

Finalmente, se ha considerado el estudio realizado por Yesmin Alabart, (2011, pág. 161), en uno de los pocos estudios relacionados con el tema que en la actualidad existen en Ecuador, cree que la planificación estratégica es realmente una poderosa herramienta que garantiza elevar el desempeño de las instituciones universitarias, porque permite concentrar los esfuerzos en los temas clave de su desarrollo, a la

vez ajustar los estándares de calidad internacionales que exigen las tendencias de la Educación Superior, tanto en los procesos de evaluación y acreditación institucional. Con la planificación estratégica, todas las funciones universitarias se ven fortalecidas. Cita como ejemplo el caso de la investigación científica de las universidades ecuatorianas, que por años ha presentado pocos resultados. Esta debilidad del sistema de Educación Superior del Ecuador, afecta a otras funciones como la vinculación con la colectividad. Claro está, y se reconoce que los recursos son limitados y generalmente no alcanzan para la inversión.

Por otro lado, Albart (2011, pág. 162), considera que el Mandato 14 y los procesos desarrollados con fines de evaluación y acreditación a partir del año 2009, constituyeron en los catalizadores más importantes de los procesos de cambio en la Educación ecuatoriana. El problema mayor de las IES sigue siendo el presupuesto, que se relaciona con la capacidad de gestión en la consecución de la producción científica en libros, patentes, licencias, know-how y la búsqueda de relaciones y convenios de cooperación de carácter multi e inter disciplinarios.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación adoptará el enfoque filosófico del constructivismo, considerado como *“un movimiento intelectual sobre el problema del conocimiento”* (Martín, 2007) que surge a mediados del siglo XX, el cual determina que la realidad es una construcción desde la perspectiva de cada individuo en base a sus percepciones y datos empíricos. Sobre este aspecto, Jean Piaget, uno de sus representantes, propuso que *“el conocimiento es el resultado de la interacción entre el sujeto y la realidad en la que se desenvuelve”* (Martín, 2007), pues considera que el individuo al actuar sobre la realidad, construye de ella las propiedades, al mismo tiempo va estructurando su propia mente. Enmanuel Kant (1724 – 1804) una de las más importantes figuras del constructivismo, consideró que *“nada podemos percibir si no es en el espacio y en el tiempo, aunque estos sean puros elementos subjetivos del conocimiento sensible”* (Álvarez, 1990, pág. 155), pues los juicios que nacen de la sola experiencia están, para Kant, desprovistos de universalidad.

El constructivismo fundamenta la investigación desde el punto de vista ontológico, epistemológico y metodológico, según las recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud: Ontológico por cuanto propone aproximaciones sucesivas que permiten enfocar la realidad múltiple dentro de la institución, tal como existe en la mente de las personas, asumiendo que todo conocimiento debe ser contextual a la realidad institucional. Epistemológico, por cuanto no solo se hará referencia a la realidad encontrada en la institución como tal, sino a la construcción que resulte de la interacción con el contexto, a través de un enfoque contextual, transaccional y subjetivista. Metodológico porque contrastaremos posturas dentro de un enfoque hermenéutico-dialéctico, sin pretender transformar la realidad sino simplemente reconstruirla en la mente de los integrantes de la comunidad universitaria (Elia B. Pineda, Eva Luz de Alvarado, 2008).

2.3.Categorías fundamentales

La identificación de las categorías fundamentales de la investigación se presenta a través de la siguiente red de inclusiones conceptuales:

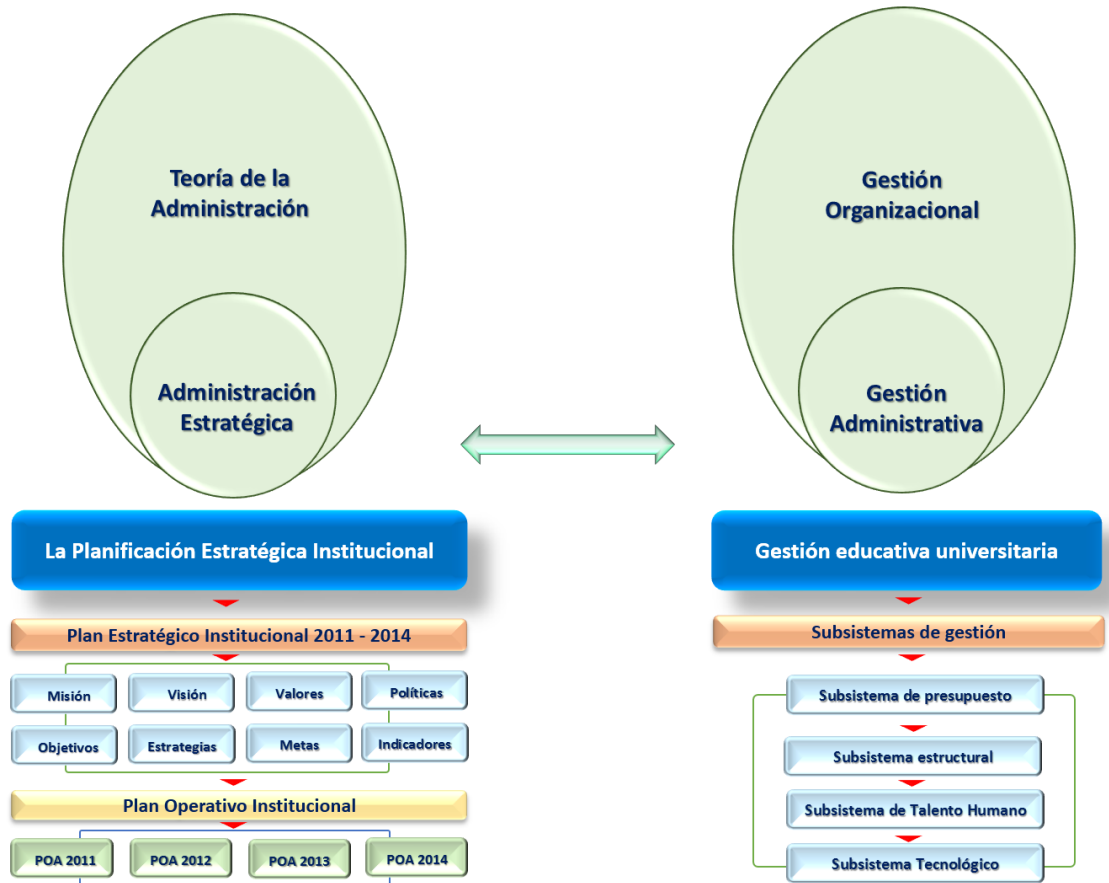


Ilustración 3: Red de inclusiones conceptuales
Elaborado por el autor

Desarrollo Conceptual de la Variable Independiente

Teoría de la Administración.

Definiendo a la administración, citaremos la definición moderna desarrollada por Patrick Montana que considera a la administración es “*trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus integrantes*” (2002). Es necesario tener en cuenta a decir de Stephen Robbins, que la administración es un concepto que ha venido reorganizándose desde hace miles de años, lo que ha permitido a la sociedad cristalizar un sinnúmero de proyectos como la Muralla China, las Pirámides de Egipto, la capilla Sixtina (Robbins, 2002).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) se orientó concretamente a alcanzar mayor eficiencia, a tal punto que Peter Drucker manifiesta que “elevó el trabajo a nivel de una ciencia” (Carrasco, 2005, pág. 32). Su visión era tal que Juan Bravo resalta en Taylor que desde su época “*sostenía que los administradores debían planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo, en todo detalle. Este era el trabajo intelectual, que si se realizaba en armonía con el trabajo operacional se lograrían grandes beneficios*” (2005, pág. 32).

Administración Estratégica.

Según Fred David, la administración estratégica se define como “*el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos*” (David, 2003). Según esta definición, es necesario considerar que la administración estratégica pondrá especial énfasis en la gestión integrada de la gerencia de áreas como talento humano, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información.

Según Gregory Dess, en cambio, “*la administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas*” (2010, pág. 9). Los tres momentos

identificados en esta definición parten de la necesidad de que la organización contextualice su gestión y defina las metas, los líderes tomen las decisiones y finalmente, se instrumenten las distintas acciones estratégicas.

La administración estratégica va adquiriendo mayor importancia hoy en día en las Instituciones de Educación Superior, pues *“las IES tienen la responsabilidad de impartir la educación con calidad, pertinencia y equidad, optimizando los recursos económicos cada vez más escasos, y buscando eficiencia, eficacia y productividad”* (José Almuíñas, Judith Galarza y otros, 2014, pág. 24).

La planificación estratégica institucional.

Es necesario iniciar teniendo en cuenta que *“la planeación aunque no ha sido valorada, ha existido desde hace seis mil años, cuando los egipcios construyeron las pirámides”* (Miguel Rojas, Laura Medina, 2012, pág. 14). A decir de Rojas, la planificación forma parte del proceso administrativo que permite establecer las directrices, estrategias, alternativas, cursos de acción en función de metas, objetivos y recursos.

La planificación estratégica, la cual para Humberto Serna, está definida como:

“(…) 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, 2006).

El término planeación estratégica está determinado como el proceso de formulación y diseño de la estrategia, lo que significa que la organización que cuente con la planificación estratégica, contará con su carta de navegación proyectada en el largo plazo, que requiere a través de la administración estratégica, complementarla con dos etapas importantes que son la implementación y la evaluación.



Ilustración 4: Modelo de administración estratégica
Adaptación de Fred David (2003, pág. 60)

Así, la planificación estratégica según Burgwal y Cuéllar, citados por Navajo (2012, pág. 27) se constituye en:

“(…) una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

En torno a la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, José Almuiñas y Judith Galarza consideran que *“es un proceso vinculado a la toma de decisiones institucionales, que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción”* (2014, pág. 119). Este proceso descrito así, determina que tiene una relación estrecha con muchos otros procesos institucionales relacionados con las acciones universitarias de la docencia de grado y posgrado, investigación y vinculación con la sociedad.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

En el Sistema de Educación Superior, desde el año 2003 se definió al Plan Estratégico Institucional como el resultado de una:

“reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la visión y misión institucional de la Universidad como Institución y en la que se establecen declaraciones, objetivos y etapas pensando en su futuro a mediano y largo plazo” (CONEA, 2003, pág. 114).

Esta definición permite determinar que este documento se caracteriza por contener un conjunto de políticas institucionales, lineamientos, criterios y procedimientos

que orientan a la institución a la consecución de las grandes aspiraciones institucionales.

Ya en el año 2005, el CONEA difundió una nueva definición de Plan Estratégico:

“También denominado plan plurianual o plan de desarrollo. Es la planificación a medio y largo plazo de una institución de Educación Superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (tres o cuatro). Debe especificar las inversiones y las formas de obtener esos recursos financieros”. (2004, pág. 92).

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es un documento en el que la organización establece de manera clara la situación actual, la situación deseada y lo que se debe hacer para alcanzarla, considerando los recursos y las actividades necesarias, como se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 5: Planificación Estratégica
Adaptación de Navajo (2012, pág. 28)

Es decir, que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es el resultado del proceso de planificación estratégica que realizan las organizaciones, en el que se expresan las orientaciones futuras que servirán de guía para el desarrollo, el cual está sometido a un constante ajuste en función del dinamismo de las exigencias externas e internas.

Navajo (2012) considera que según la amplitud del enfoque o nivel, la planificación estratégica se la ha caracterizado de la siguiente manera:

Tabla de caracterización de la planificación estratégica

TIPO DE PLANIFICACIÓN	DURACIÓN	FIN	ACTIVIDADES Y PROCESO	FORMALIZACIÓN
Planificación estratégica	5-10 años	Determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines.	Orientación y prioridades.	Plan Estratégico

Tabla 1: Caracterización de la Planificación estratégica
Adaptación de Navajo (2012, pág. 25)

Elementos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Para Humberto Serna, en la planeación estratégica la organización define su visión a largo plazo, misión, y las estrategias para alcanzarla, con base en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (2006, pág. 33). En este sentido, los elementos esenciales del Plan Estratégico son los siguientes:

- ❖ Principios corporativos.
- ❖ Valores
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos Globales
- ❖ Proyectos Estratégicos Globales.

Por otro lado, en el proceso de diseño de la estrategia organizacional, Arthur Thompson considera que son vitales al menos tres fases: *“Fase 1: Desarrollar una visión estratégica, misión y valores. Fase 2: Establecer objetivos. Fase 3: Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida”*. (2012, pág. 22)

Existen diversas metodologías que determinan la estructura final del Plan Estratégico Institucional, sin embargo la Dirección de Aseguramiento de la Calidad del CEAACES, establece los siguientes elementos:

Identidad institucional:

- ❖ Misión.
- ❖ Visión.
- ❖ Principios y valores.
- ❖ Código de ética.
- ❖ Acción afirmativa.

Los propósitos:

- ❖ Objetivos estratégicos (Largo Plazo).
- ❖ Prioridades estratégicas (Corto Plazo).

Programas y planes:

- ❖ Acciones.
- ❖ Metas.
- ❖ Indicadores de logro.
- ❖ Medios de verificación.
- ❖ Plazos.
- ❖ Responsables.
- ❖ Presupuesto.

El Plan Operativo Anual.

El Plan Operativo Anual “*contiene las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias*” (Serna, 2006, pág. 37). En este sentido, el plan operativo es un instrumento de gestión que por su detalle, permite la monitoría, seguimiento y evaluación.

Desde otro punto de vista, Patrick Monana, define a este tipo de planeación de la siguiente manera:

“La planeación operacional se efectúa en un intervalo de tiempo, aún más corto que la planeación a largo plazo. Se trata de la planeación diaria que señala programas específicos, tareas y objetivos medibles, e involucra a

todos los gerentes de todas las unidades que serán responsables de lograr los objetivos del plan” (Montana, 2002, pág. 142).

Considerando la amplitud del enfoque de la planificación, la planificación operativa en cambio Navajo (2012) la caracteriza de la siguiente manera:

Tabla de caracterización de la planificación operativa

TIPO DE PLANIFICACIÓN	DURACIÓN	FIN	ACTIVIDADES Y PROCESO	FORMALIZACIÓN
Planificación operativa	1 año.	Utilización de los recursos.	Desarrollo de las actividades en el espacio y el tiempo.	Plan Operativo Anual

Tabla 2: Caracterización de la planificación operativa
Adaptación de Navajo (2012, pág. 25)

Elementos del Plan Operativo Anual.

Lograr implantar un “sistema” formal que conecte y alinee la planeación estratégica de la organización con las actividades operacionales diarias, representa para la organización una fuente de ventaja competitiva. Las organizaciones que generalmente fracasan en la etapa de la ejecución del plan estratégico lo hacen porque no comprenden la “...necesidad de enlazar la misión y visión en la parte de las operaciones” (Cevallos, 2010).

Leonardo Goodstein (1998, pág. 340), considerando la naturaleza de una organización empresarial, recomienda que un plan operativo debe contener los siguientes elementos:

- a) Una descripción clara del producto o servicio que se va a ofrecer.
- b) El mercado objetivo deseado.
- c) Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio.
- d) Un análisis financiero detallado y realista, en el cual se incluyan las proyecciones de ingresos y los costos fijos y variables.

- e) Un cronograma para el proceso completo.

Los elementos que se deben considerar en la elaboración del plan operativo anual, alineado al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional¹⁰ son los siguientes:

- a) Objetivos operativos.
- b) Proyectos.
- c) Actividades.
- d) Resultados.
- e) Responsables.
- f) Presupuesto.
- g) Fechas de inicio y final.

2.3.1. Desarrollo Conceptual de la Variable Dependiente

Gestión organizacional.

A pesar de que existen muchos autores que se han referido a la gestión, aún no existe claridad en su alcance, por lo que a decir de Jorge Ardiles, esto ha generado una pérdida de credibilidad en unos casos, y en otros, *“la consideración de la gestión como un sistema mágico que ayuda a solucionar todos los problemas al interior de las empresas y organizaciones”* (2012, pág. 21).

La palabra gestión etimológicamente proviene del latín *gestio*, la cual hace referencia a *“acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar.”* (Comité editorial, 2014, pág. 5).

Para Jorge Prieto, considera a la gestión como *“(…) una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva, en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a*

¹⁰ Plan Operativo Institucional 2014 aprobado por el Consejo Superior Universitario Politécnico mediante Resolución N°188-CSUP-2013 del 18 de septiembre de 2013

obtener.” (Prieto, 2013, pág. 86). La proactividad consiste en estar atentos a los cambios del entorno y aprovechar eficientemente los recursos disponibles.

Entendido así, gestionar es llevar a cabo actividades que permiten alcanzar los propósitos de la organización, a la vez que se refiere a la acción de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar.

Esto da la pauta de que la gerencia está incluida en la gestión como un proceso estructural y administrativo, en cambio que la gestión es un proceso amplio, humano, que también tiene que ver con liderazgo.

Gestión administrativa.

La gestión administrativa tiene una importante relación con la gerencia, dentro de cuyas funciones encontramos las de coordinar los recursos internos, representar a la organización y controlar las metas y objetivos.

Para comprender el impacto de la gestión administrativa de una organización, iniciaremos analizando la línea del tiempo, cuyos elementos son necesarios conjugar para proyectar a la organización en el tiempo.

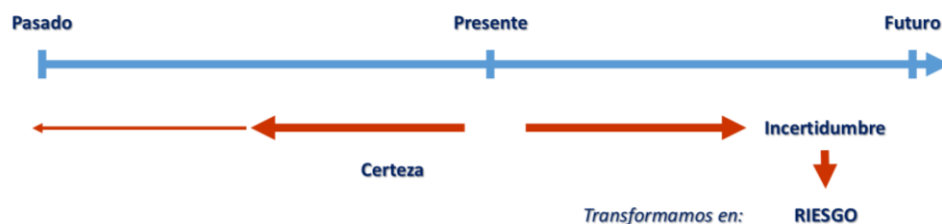


Ilustración 6: Línea del tiempo
Fuente: Ardiles, 2012, pág. 22

Jorge Ardiles propone que para entender el sentido de la gestión, se debe hacer un análisis en el tiempo ya transcurrido o pasado, el devenir o futuro y el ahora o presente (2012, pág. 22). En dirección al pasado, se encuentra la certeza de lo transcurrido, es la fuente de los registros, cuya información permite proyectar a la organización con niveles altos de confianza y disminuir el riesgo.

Las organizaciones, dentro de la cultura organizativa según Fuster (2008, pág. 10) requieren que *“exista el valor de la innovación, el valor por el trabajo bien hecho, la satisfacción de haber cumplido fielmente con lo encomendado.”* Las organizaciones modernas según Fuster (2008), no conciben su supervivencia sin la mejora continua de todos sus recursos.

Gestión educativa universitaria.

La gestión universitaria en las últimas décadas según el CEAACES, empezó a ser apropiado por las instituciones de educación superior, con una fuerte lógica empresarial, determinada en los modelos de educación superior bajo los conceptos de eficiencia, productividad, costo-beneficio, rentabilidad (CEAACES, 2012, pág. 1). Obviamente que en este contexto, existe un importante nivel de tensión entre dos enfoques de la gestión, advertido por Palacios (1995): *“un enfoque empresarial que evalúa a las universidades en función de la eficiencia, y un enfoque académico que valora sus logros”* (Daza, 2010, pág. 1).

La gestión de la universidad debe estar orientada a la calidad, como concepto multidimensional y como preocupación dominante en la actualidad, pues:

“Al hablar sobre la calidad en la educación superior es imprescindible establecer su relación con la calidad de los recursos humanos (profesores y personal no docente); los estudiantes; los materiales e insumos utilizados en cada proceso universitario; los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo; la infraestructura; el equipo directivo, así como los programas de pregrado y posgrado, por solo mencionar algunos factores importantes” (José Almuiñas, Judith Galarza y otros, 2014, pág. 189).

Subsistemas de gestión.

El contexto actual de la Educación Superior, permite a los gestores universitarios considerar la importancia de que *“los miembros de la comunidad académica*

trabajen mancomunadamente, encaminados a alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de un proceso de planeación, organización y control” (Daza, 2010, pág. 1). La planificación estratégica educativa es la responsable de integrar las diferentes áreas a través de la misión y la visión universitaria. A decir de Daza, “en este sentido, toma vigencia la forma como se hace explícita y se socializa la estrategia a diferentes niveles para facilitar la gestión académica, administrativa y financiera” (Daza, 2010, pág. 2).

Bajo esta perspectiva, se han considerado como elementos indispensables en la gestión, cinco subsistemas¹¹, que se detallan a continuación:

- a) Subsistema de planificación.
- b) Subsistema Tecnológico.
- c) Subsistema de capital humano.
- d) Subsistema financiero.
- e) Subsistema estructural.

¹¹ Los cinco subsistemas forman parte de la metodología diagnóstica utilizada por el Maestro Ricardo de la Cruz Gutiérrez, docente del Instituto Tecnológico de Monterrey.

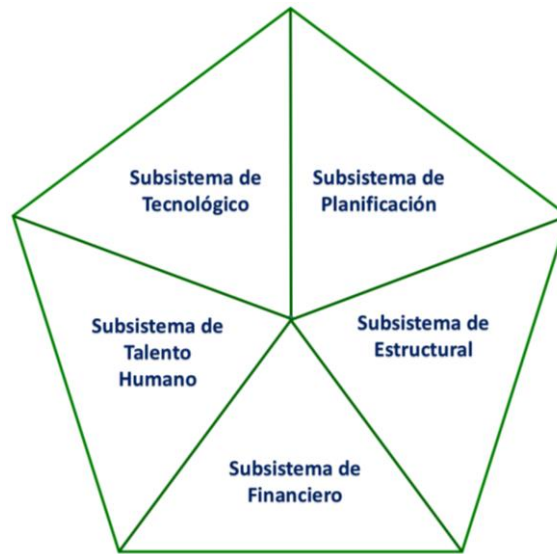


Ilustración 7: Subsistemas de Gestión.
Elaborado por el autor

Subsistema de presupuesto o financiero.

Este subsistema implica el estudio de los recursos financieros disponibles para el cumplimiento de metas institucionales. (CONEA-002, 2003, pág. 24)

Subsistema estructural.

El subsistema estructural permite determinar si la universidad cuenta con una adecuada estructura organizacional, de carácter flexible, que respalde coherentemente a cada una de las funciones universitarias, al proceso de institucionalización y al complejo proceso de crecimiento. (CONEA, 2004, pág. 48).

Subsistema de talento humano.

Este subsistema permite analizar la cantidad y calidad de recursos humanos con que cuenta la universidad para desarrollar sus funciones y si las capacidades de su talento humano, contribuye a mejorar el desempeño organizacional en el cumplimiento de sus objetivos esenciales. (CONEA, 2004, pág. 50).

Subsistema tecnológico.

El subsistema tecnológico permite determinar si la universidad cuenta con un equipamiento adecuado, con los recursos informáticos acordes a las demandas institucionales y con facilidad de acceso a servicios de información y comunicación para el cumplimiento de la función administrativa. (CONEA, 2004, pág. 53).

2.4. Fundamentación legal

La fundamentación legal de la presente investigación está dada por los siguientes estamentos:

En el Capítulo primero, Título I, de la Constitución de la República del Ecuador Art. 3, dispone que uno de los deberes primordiales del Estado es: *“Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”*¹².

En el Capítulo segundo, Título VI, de la Constitución de la República del Ecuador Art. 280, sobre el Régimen de Desarrollo considera además que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*¹³.

En la Sección Cuarta del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 280, se dispone sobre el Régimen de Desarrollo considera además que: *“Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la*

¹² Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional en el 2008.

¹³ *Ibíd.*

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo”¹⁴.

En el Capítulo Tercero de la Sección Cuarta del Código del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 54, se dispone que: *“Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo”.*

2.5.Hipótesis

La hipótesis que se plantea en el trabajo de investigación, es la siguiente: La utilización de la planificación estratégica educativa incide en la gestión universitaria institucional.

2.6.Señalamiento de variables

Las variables que se han determinado para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

2.6.1. Variable Independiente:

La planificación estratégica institucional.

2.6.2. Variable Dependiente:

Gestión universitaria.

¹⁴ El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, entra en vigencia a partir del 22 de octubre de 2010.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de investigación.

El enfoque de la investigación es predominantemente cualitativo, entendido según Roberto Hernández (2006, pág. 8) como una especie de paraguas, el cual *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso”* de interpretación. La utilización de este enfoque se fundamenta por cuanto la investigación busca determinar cómo la planificación estratégica educativa está vinculada con la gestión institucional, para lo cual, el investigador realizará una observación de los eventos, fenómenos, comportamientos y actividades cotidianas de la organización tal como suceden en sus ambientes naturales.

Además, se considerarán algunos elementos propios del paradigma cualitativo de la investigación científica que según Grinnell (citado por Hernández, 1997) se evidencian en el proceso investigativo, que adaptados al problema citado, son los siguientes:

- a) El investigador estará directamente involucrado con las personas consideradas como unidades de investigación y con sus experiencias personales.

- b) El investigador adoptará una perspectiva analítica como observador externo.
- c) Se utilizarán diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible de acuerdo a los requerimientos de la situación.
- d) Se entenderá a los participantes que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solo registra hechos subjetivos, “fríos”.
- e) Se observarán los procesos sin interrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino cómo son percibidos por los actores del sistema social.

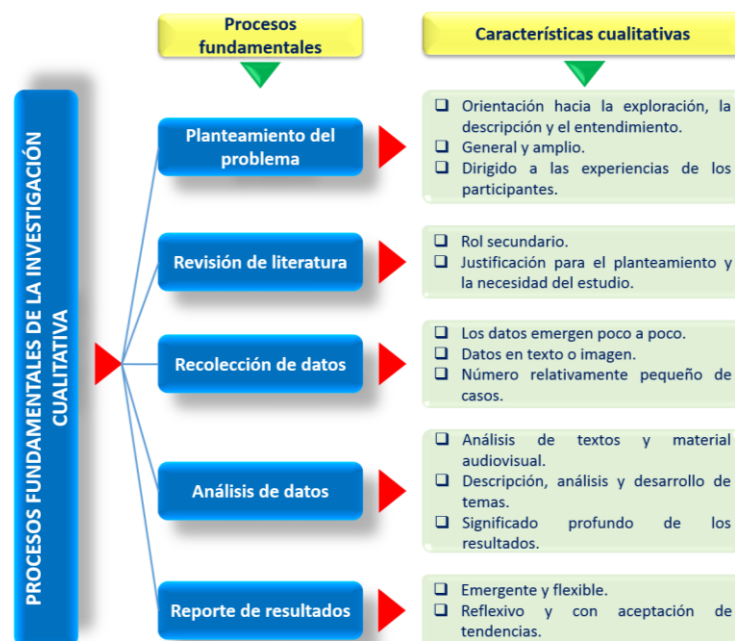


Ilustración 8: Procesos cualitativos de la investigación científica.
Adaptación de Hernández (2006, pág. 26)

La gráfica nos permite entender la coherencia de las distintas características del enfoque cualitativo con el proceso general de investigación, compartido por el enfoque cualitativo y cuantitativo de la investigación: Planteamiento del problema, revisión de literatura, recolección de datos, análisis de datos y reporte de los resultados. Este enfoque además asegura la coherencia con los datos que serán analizados dentro del tema planteado.

3.2. Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación del presente ejercicio intelectual es la denominada investigación no experimental, modalidad que a decir de Neil J. Salkind, este tipo de investigaciones *“no establecen, ni pueden probar, relaciones causales entre variables”* (Salkind, 1999). En efecto, durante el proceso de investigación que se desarrollará, no se pretende tratar de influir de manera alguna sobre la planificación estratégica o la gestión institucional. Esto se corrobora con el concepto desarrollado por Salkind, que manifiesta que: *“La naturaleza de la investigación es no experimental porque no se están haciendo hipótesis respecto a las relaciones de causa y efecto de ningún tipo”* (Salkind, 1999).

En el diseño de esta investigación, se considera que siendo una investigación no experimental, se optará por la investigación transversal, entendida como: *“(…) aquella que recolecta la información o los datos en un solo momento, en un tiempo único. Tiene como propósito describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”* (UNAD, 2014). Constituirá el ejercicio de determinar la realidad de la planificación estratégica educativa en de un determinado período.

3.3. Nivel o tipo de la investigación.

La investigación a desarrollarse será transversal, la cual es de tipo exploratorio, descriptivo y causal.



Ilustración 9: Investigación Transversal
Fuente: Juan Castro (2014)

Para el presente estudio, la investigación será de tipo exploratorio por cuanto se trata de una investigación que va a examinar un tema o problema poco estudiado, que no se ha abordado antes (Hernández, 2006, pág. 100), y en efecto, será el primer acercamiento al análisis de la planificación estratégica educativa en la institución; descriptiva por cuanto se busca “(...) *especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*” (Hernández, 2006, pág. 102); y causal o correlacional, entendida por Hernández (2006) como aquella que “*busca conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular*”.

3.4. Población y muestra

3.4.1 Población

El interés se centra en determinar qué o quiénes son los objetos, sujetos, sucesos o comunidades de estudio, a lo que se les denomina unidades de análisis, casos o elementos (Hernández, 2006, pág. 236). De esta manera, la población está determinada por las autoridades educativas, los directores de las unidades

académicas y administrativas y los jefes de las unidades académicas y administrativas, así como los estudiantes, los empleados y trabajadores.

3.4.2 Muestra

En el presente estudio, se realizará un censo, con la finalidad de incluir a todos los sujetos o casos del universo o población, es decir, se incluirá la opinión de todos.

En el caso para determinar los elementos de la variable independiente que se relaciona con los elementos del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014, se encuestará a una muestra de los estudiantes como parte de la comunidad universitaria, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q N + N e^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población que es de 634 estudiantes.

P=Probabilidad de ocurrencia 0.5.

Q=Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

σ = Desviación estándar de la población, para lo cual se utilizará un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, en este caso es de 95%, o sea $0.95/2=0.4750$. $Z=1.96$.

e = Límite aceptable de error de muestreo es de 0.05 (5%)

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)634}{1.96^2 (0.5)(0.5)634 + 634(0.05)^2}$$

$$n = \frac{608,8936}{610,4786}$$

$$n = 100,74$$

A continuación se presenta la distribución de las muestras que formaron parte de la investigación, a quienes se aplicaron los instrumentos 1 y 2:

Tabla de muestras de la población para instrumento 1

N°	GRUPO DE MUESTRA	CONTRIBUCIÓN	INSTRUMENTO
1	Autoridades	5	Anexo 1
2	Administrativos	57	Anexo 1
3	Docentes	60	Anexo 1
4	Estudiantes	101	Anexo 1
	TOTAL	223	

Tabla 3: Muestras de la población para instrumento 1
Elaborado por el autor

Tabla de muestras de la población para instrumento 2

N°	GRUPO DE MUESTRA	CONTRIBUCIÓN	INSTRUMENTO
1	Directivos	21	Anexo 2
	TOTAL	21	

Tabla 4: Muestras de la población para instrumento 2
Elaborado por el autor

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable independiente:

Tabla de operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es un documento en el que la organización establece de manera clara la situación actual, la situación deseada y lo que se debe hacer para alcanzarla, considerando los recursos y las actividades necesarias. El plan contiene la misión visión, principios, valores, objetivos, estrategias orientados coherentemente al cumplimiento de la misión.	Misión institucional	Nivel de cumplimiento de la visión institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en el Carchi. 2. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en la Región 1. 3. Las carreras que ofrece la UPEC ayudan a cumplir su definición de “Politécnica”. 	Encuesta
	Visión institucional	Nivel de cumplimiento de la misión institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el humanismo. 2. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el emprendimiento. 3. La formación de los estudiantes de la UPEC está orientada hacia una formación competente. 4. La formación de los estudiantes en la UPEC les permite contar con los suficientes conocimientos científicos y tecnológicos. 5. En la UPEC se realiza investigación formativa. 6. En la UPEC se realiza investigación social. 7. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de contribuir con el desarrollo socioeconómico. 8. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de apoyo a la integración fronteriza. 	Encuesta

Tabla 5: Operacionalización de la variable independiente

Elaborado por el autor

	Principios institucionales.	Nivel de cumplimiento de los principios institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su rol en la comunidad universitaria (estudiante, docente, autoridad, funcionario, empleado) se practica la autonomía. 2. En su rol en la comunidad universitaria (estudiante, docente, autoridad, funcionario, empleado) se practica la democracia. 3. Existe la participación de todos los actores universitarios en el proceso de la gestión institucional. 4. Existe pertenencia a la institución que se demuestre mediante la dedicación brindada a las grandes líneas de acción universitaria 5. Se desarrolla en la UPEC un ejercicio del mejoramiento continuo en la acreditación institucional y de carreras para el cumplimiento de las grandes líneas de acción universitaria. 6. En la UPEC se practica el cumplimiento de las normas, estatutos, reglamentos y leyes de la educación superior para lograr el bienestar colectivo 7. Existe la participación conjunta de los actores universitarios en actividades de desarrollo y crecimiento institucional. 8. Existen las condiciones que permite la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional en procura del mejoramiento económico y social y los propósitos del Plan Nacional del Buen Vivir. 	Encuesta
	Valores institucionales	Nivel de cumplimiento de los valores institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe en la Universidad el reconocimiento pleno del derecho de las personas, de la naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento. 2. En la UPEC se cumple con responsabilidad y compromiso sus obligaciones en beneficio de la colectividad. 3. En la UPEC existe un comportamiento orientado al cumplimiento, respetando el tiempo de los demás y generando eficiencia. 4. En la UPEC se practica la igualdad de oportunidades y derechos para todos. 5. Se practica la solidaridad entre los miembros de la comunidad universitaria. 6. En la UPEC se percibe un ambiente de lealtad (honor y gratitud) a la institución. 7. Existe la capacidad de actuar de forma ordenada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico y normativa institucional 	Encuesta
	Políticas estratégicas institucionales	Nivel de cumplimiento de las políticas institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe la participación proactiva de la comunidad universitaria en la planificación, ejecución, evaluación y rectificación de los procesos universitarios. 2. Existe en la UPEC se promueve una cultura de innovación de cara al cambio de época, que implica desprender, reaprender y aprender en función de la movilidad de normas y procesos. 3. Existe flexibilidad en la planificación, verificación y modificaciones en los planes, facilitando los reajustes pertinentes. 4. Existen acciones que demuestren la dotación de infraestructura física y equipamiento en correspondencia a las necesidades académicas, de bienestar universitario, investigación científica, tecnología cultura y deporte. 5. En la UPEC se evidencia un fortalecimiento de las funciones universitarias adscrita a los criterios y estándares de calidad. 6. En la UPEC se atienden las necesidades de desarrollo de la sociedad en la zona de integración fronteriza ecuatoriana colombiana 7. En la UPEC se impulsa el proceso de construcción de la infraestructura y equipamiento que favorece a la investigación científica, tecnológica y formativa con responsabilidad. 8. En la UPEC se promueve la creación e innovación de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir. 9. En la UPEC se han consolidado las relaciones interinstitucionales a nivel local, nacional e internacional a través de convenios y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo de proyectos de vinculación de la colectividad. 10. Existe en la UPEC el fomento de la cultura de la evaluación al desempeño institucional y profesional. 	Encuesta
	Objetivos estratégicos	Porcentaje de cumplimiento de	Análisis de los niveles de cumplimiento de los objetivos institucionales.	Revisión documental.

		los objetivos estratégicos.		
	Cumplimiento del plan operativo institucional 2011, 2012, 2013	Porcentaje de cumplimiento de los planes operativos institucionales.	Análisis del cumplimiento de los planes operativos institucionales.	Revisión documental.

3.5.1 Variable dependiente:

Tabla de operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La Gestión Universitaria está definida como la capacidad de gestionar o llevar a cabo diligencias que hacen posible alcanzar los propósitos de la organización, a la vez que se refiere a la acción de gobernar disponer, dirigir, ordenar u organizar. Esto da la pauta de que la gerencia está incluida en la gestión como un proceso estructural y administrativo, en cambio que la gestión es un proceso amplio, humano, que también tiene que ver con liderazgo.	Gestión del subsistema de planificación	Nivel de eficiencia en la gestión de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La universidad cuenta con una misión institucional clara? 2. ¿La institución cuenta con objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de gestión académica y administrativa? 3. ¿Los directores, jefes departamentales y los presidentes de las comisiones institucionales participan en la determinación de los objetivos, indicadores y metas específicas? 4. ¿Los actores sociales participan en la formulación del PEDI? 5. ¿Se han difundido los objetivos específicos a cada una de las dependencias académicas y administrativas de los distintos niveles jerárquicos? 6. ¿Se desarrollan en cada dependencia actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de los resultados previstos? 7. ¿Existe un sistema de divulgación de los resultados de la planificación estratégica y operativa? 8. ¿Los objetivos y las metas de las dependencias institucionales son compatibles con entre sí? 9. ¿Los Planes Operativos de cada dependencia se elaboran considerando el tiempo y los recursos disponibles? 10. ¿Los proyectos del Plan Operativo contienen actividades que se convierten en resultados (bienes/servicios) que son de utilidad para los usuarios de cada dependencia? 	Encuesta Revisión documental
	Gestión del subsistema de presupuesto.	Nivel de eficiencia en la gestión del subsistema de presupuesto institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta la universidad con los recursos financieros necesarios y adecuados para su operación? 2. ¿La proforma presupuestaria es realista para las operaciones de la universidad? 3. ¿Se determina un presupuesto de inversión acorde a las necesidades de crecimiento? 4. ¿Existe participación de los directores y jefes departamentales en la elaboración de los presupuestos? 5. ¿Existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas? 6. ¿El equipo de gestores universitarios conoce las metas financieras y los resultados que se espera de cada área? 7. ¿Cuenta cada departamento con información verificada y oportuna acerca de los costos que la unidad genera en sus operaciones? 8. ¿Existe en cada área un plan para la optimización de los recursos? 9. ¿Se considera en cada departamento de la universidad un análisis de las implicaciones financieras de sus operaciones? 10. ¿Se asesora a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero? 	Encuesta Revisión documental
	Gestión del subsistema estructural.	Nivel de eficiencia en el subsistema estructural desde la complejidad de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se cuenta con una estructura que respalde la gestión universitaria y promueva la calidad y el crecimiento? 2. ¿Cada dependencia universitaria ha diseñado de manera clara sus funciones? 3. ¿Existe equidad en las responsabilidades de cada área de trabajo? 4. ¿Se delega adecuadamente las funciones desde la autoridad? 5. ¿Existe un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia? 6. ¿La actual estructura universitaria contribuye adecuadamente en los procesos de toma de decisiones? 7. ¿Cuenta la universidad con un manual de funciones actualizado? 8. ¿Existe una buena relación con las instituciones de control? 9. ¿Se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales en cada área de trabajo? 10. ¿Cada área administrativa apoya adecuadamente en los distintos procesos de la gestión universitaria? 	Encuesta Revisión documental

Gestión del subsistema de Talento Humano	Nivel de eficiencia de la gestión desde el subsistema de talento humano institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Las remuneraciones de los empleados y funcionarios son adecuados? 2. ¿Se resuelven adecuadamente los conflictos laborales para no afectar el clima organizacional interno? 3. ¿Existe buena actitud y predisposición en el talento humano para el desarrollo de sus actividades? 4. ¿Conoce el personal las políticas y prácticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo? 5. ¿Los estilos de dirección son adecuados en cada área? 6. ¿Los directivos colaboran en los procesos institucionales de manera coordinada? 7. ¿Los conflictos personales son manejados de manera adecuada? 8. ¿Se planifican adecuadamente los relevos? 9. ¿Existen políticas adecuadas para retener al personal? 10. ¿Se cuenta con un adecuado sistema de seguridad y salud ocupacional? 11. ¿Existe un plan de carrera en la gestión administrativa? 	Encuesta Revisión documental
Gestión del subsistema Tecnológico.	Nivel de calidad del subsistema tecnológico que dispone la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuentan las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones? 2. ¿La universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades? 3. ¿Se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos? 4. ¿Se cuenta con personal debidamente capacitado? 5. ¿Cuenta cada área con el equipamiento e instrumentos de manera oportuna? 6. ¿Existe en la universidad un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos? 7. ¿Se realiza en cada área investigaciones sobre la satisfacción de clientes internos y externos? 8. ¿Se cumplen estándares de calidad exigidos por los organismos de control? 9. ¿Cada área entrega sus productos de manera oportuna a los usuarios internos y externos? 10. ¿Se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad? 	Encuesta Revisión documental

Tabla 6: Operacionalización de la variable dependiente
Elaborado por el autor

3.6. Recolección de información:

Un aspecto clave en el proceso de investigación es la obtención de la información, pues de ésta depende la validez del estudio, conforme lo manifiesta César Bernal cuando dice que *“obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación”* (2006).

Para la recolección de la información, se requiere la elaboración de un plan, el cual contiene organizadamente las estrategias que se requieren para el cumplimiento de los objetivos y las hipótesis según el enfoque escogido. (Luis Herrera, 2008).

Plan de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Cuál es el objetivo del plan de recolección de la información?	Recopilar la información de la investigación.
¿Qué tipo de fuentes de información?	<ul style="list-style-type: none">❖ Fuentes primarias: <i>“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información”</i>. (Bernal, 2006, pág. 175). Las fuentes pueden ser las personas, la organización, los eventos y el medio.❖ Fuentes secundarias: <i>“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian”</i>. (Bernal, 2006, pág. 175). Las fuentes son libros, bases de datos científicas, artículos, documentales, noticieros y medios de información.
¿De qué personas u objetos?	Personas, informes, documentos.

¿Sobre qué aspectos?	La planificación estratégica educativa. La gestión institucional.
¿Quién o quiénes?	El investigador, asistentes, personal de apoyo.
¿A quiénes?	A las autoridades educativas, los directores de las unidades académicas y administrativas y los jefes de las unidades académicas y administrativas.
¿Cuándo?	Del 1 al 30 de septiembre de 2014.
¿Dónde?	En la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ubicada en la Av. Universitaria y Antisana.
¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	<p>Entre técnicas cualitativas y cuantitativas, las técnicas que nos permiten comprender la realidad del objeto de estudio, según Bernal (2006, pág. 177) son las siguientes:</p> <p>Encuesta: Tiene como base un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas, elaborados para la obtención de información.</p> <p>Entrevista: Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información de interés para el estudio.</p> <p>Observación directa: Permite obtener información directa y confiable si se hace a través de un proceso sistematizado y controlado; actualmente se utilizan medios audiovisuales muy sofisticados.</p> <p>Análisis de documentos: Es una técnica que se basa en fichas de carácter bibliográfico que permiten analizar el material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del trabajo de investigación.</p>

	Internet: Técnica para obtener amplia información para el estudio.
¿Con qué instrumentos?	Entre los instrumentos que se utilizarán, dependiendo de las técnicas se utilizarán: Entrevistas estructuradas y no estructuradas. Cuestionario: Contiene un conjunto de preguntas sobre los eventos de interés en la investigación. (Sánchez, 2014). Ficha de observación: es un instrumento para la recolección de datos. (Luis Herrera, 2008, pág. 117)
¿Con qué recursos?	Los recursos necesarios para el proceso son de orden material, humano y económico, previstos en el marco administrativo del presente proyecto.

Tabla 7: Plan de recolección de información
Adaptación de (Luis Herrera, 2008, pág. 114)

3.7. Procesamiento y análisis

El procesamiento de la información según César Bernal (2006, pág. 181) tiene como finalidad generar resultados de datos agrupados y ordenados a partir de los cuales se realizará un análisis según las preguntas de la investigación. Para depurar los datos, Herrera (2008, pág. 125), es necesario una revisión crítica de los datos y depurarlos según los criterios de: defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, contestación con fallos e información repetida, como se muestra en el siguiente gráfico:

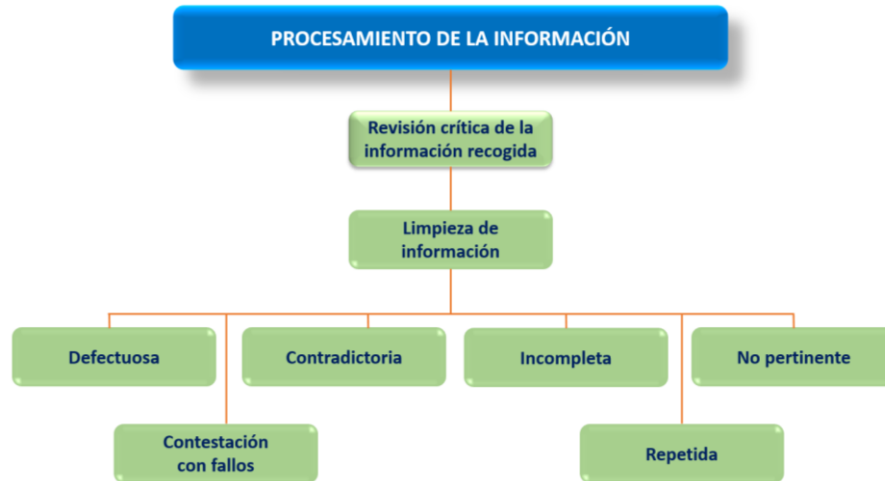


Ilustración 10: Procesamiento de la información
Adaptación de (Luis Herrera, 2008, pág. 125)

Esta información debe formar parte de bases de datos, especialmente con la ayuda de herramientas informáticas para la administración automática y posteriormente contar con resultados que deben ser procesados mediante técnicas como el análisis de Pareto, diagramas de causa y efecto, gráficas de control, distribución de frecuencias y representaciones gráficas, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y pruebas estadísticas (Bernal, 2006, pág. 182).

Una vez procesada la información a través de medios estadísticos, se obtienen resultados que deben ser analizados, discutidos e interpretados.



Ilustración 11: Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados
Adaptación de (Bernal, 2006, pág. 181)

Con respecto al análisis y discusión de los resultados, es necesario considerar que una vez que se cuenta con la información procesada y se obtienen los resultados

provenientes de este proceso, se requiere del análisis, la discusión y la interpretación de los mismos, un proceso que según Bernal consiste en “interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar sin confirmas las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente”. (2006, pág. 181).

El proceso termina con la redacción y entrega del informe, después de haber analizado y discutido los resultados obtenidos en la investigación, siguiendo los protocolos, estilos y normas de redacción.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La encuesta aplicada a la comunidad universitaria ha permitido obtener información relacionada con el grado de cumplimiento en la aplicación de la misión, visión, principios, valores y políticas institucionales plasmadas en el Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014. Esta información ha sido tabulada y administrada a través del software IBM – SPSS, que ha permitido la generación de tablas y gráficos para el análisis.

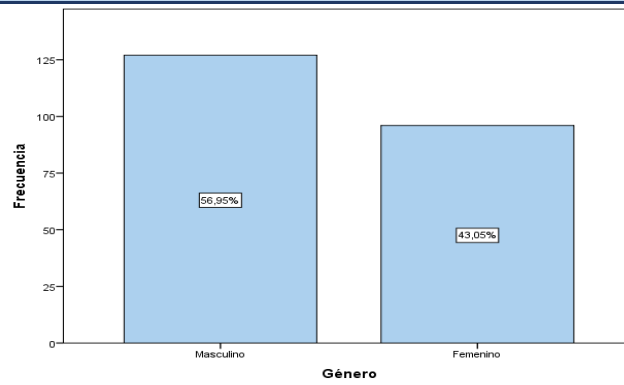
DATOS PERSONALES:

GÉNERO

TABLA No. 8					
GÉNERO					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	MASCULINO	127	57,0	57,0	57,0
	FEMENINO	96	43,0	43,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

GRÁFICO No. 1



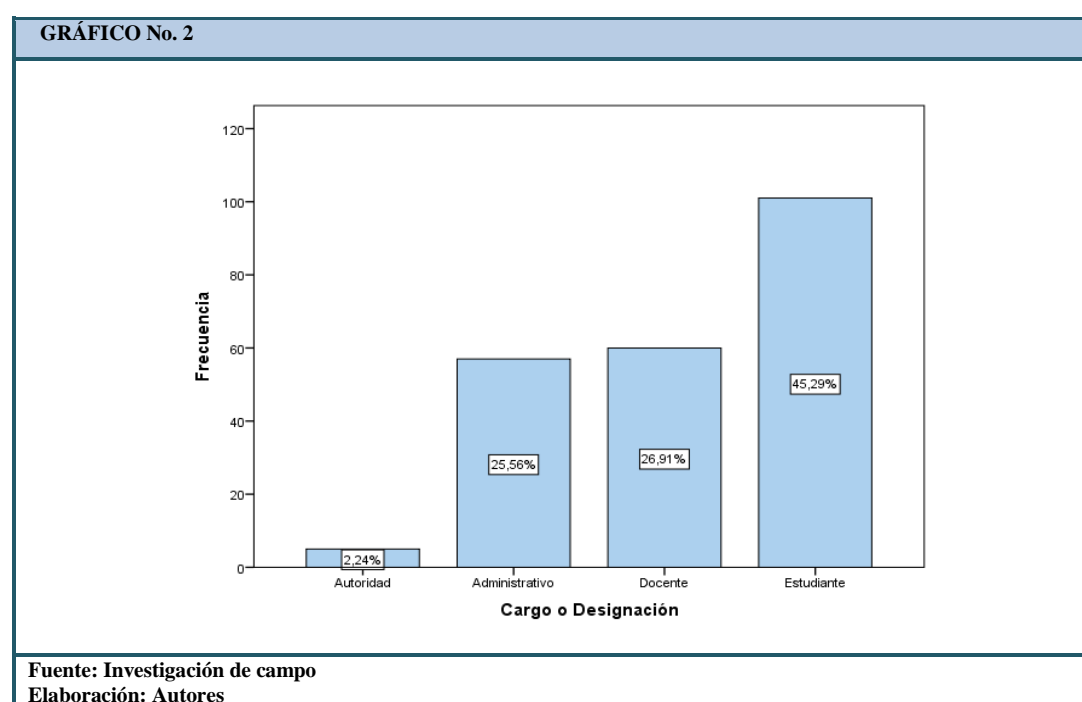
Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

ANÁLISIS: Se puede evidenciar que del total de encuestados el 59,95% corresponde al género masculino, mientras el 43,05% corresponde al género femenino.

CARGO O DESIGNACIÓN

TABLA No. 9					
CARGO O DESIGNACIÓN					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	AUTORIDAD	5	2,2	2,2	2,2
	ADMINISTRATIVO	57	25,6	25,6	27,8
	DOCENTE	60	26,9	26,9	54,7
	ESTUDIANTE	101	45,3	45,3	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autores



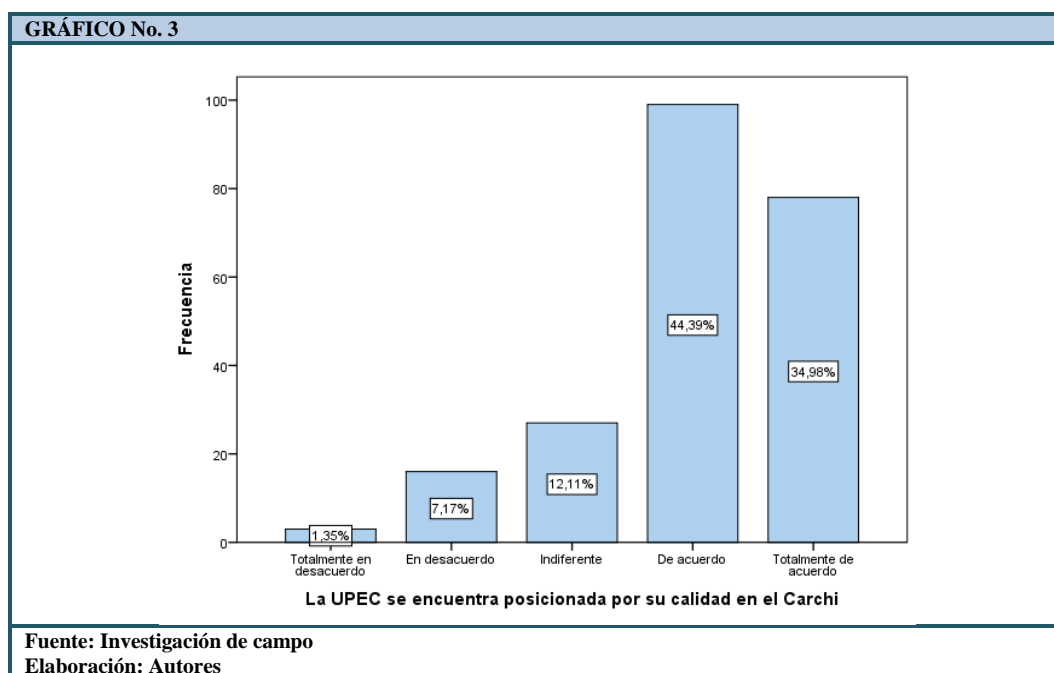
ANÁLISIS: La población universitaria investigada corresponde a una muestra de los estudiantes, docentes, y la totalidad de funcionarios administrativos y autoridades.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN

1.- LA UPEC SE ENCUENTRA POSICIONADA POR SU CALIDAD EN EL CARCHI

TABLA No. 10					
LA UPEC SE ENCUENTRA POSICIONADA POR SU CALIDAD EN EL CARCHI					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1,3	1,3	1,3
	EN DESACUERDO	16	7,2	7,2	8,5
	INDIFERENTE	27	12,1	12,1	20,6
	DE ACUERDO	99	44,4	44,4	65,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	78	35,0	35,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

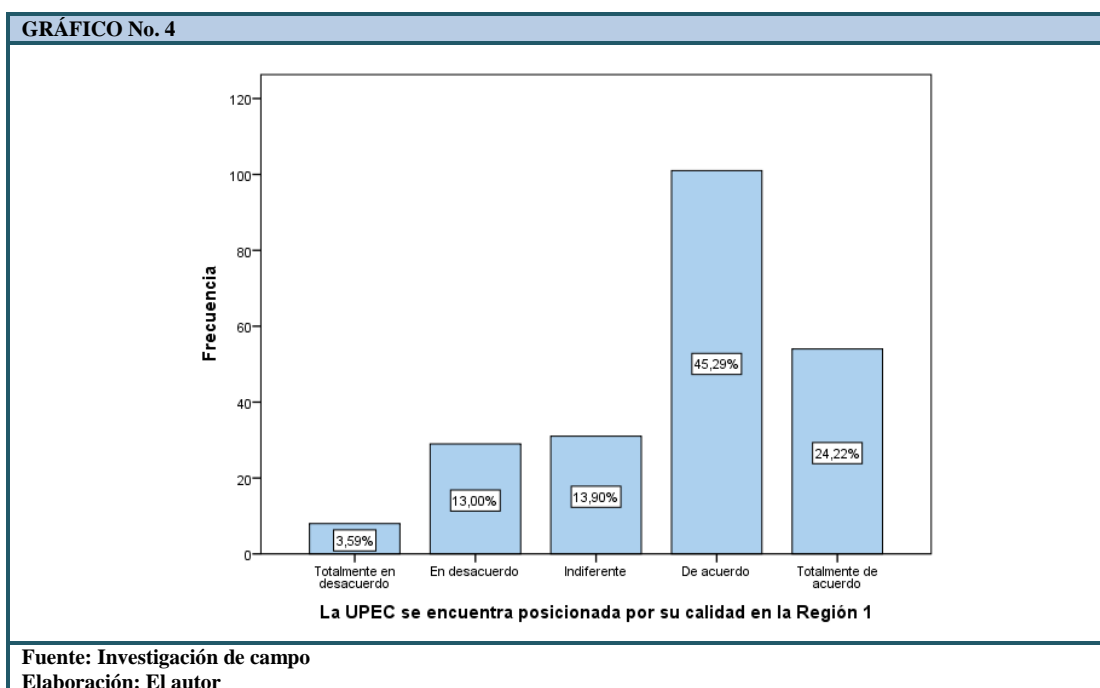


ANÁLISIS: Se puede evidenciar que el 79,4 % de la comunidad universitaria encuestada manifiesta que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se encuentra posicionada por su calidad en el Carchi, aunque un 20,06% considera que no es así. Esto nos permite concluir que se requiere implementar acciones que fortalezcan el posicionamiento institucional en todos los cantones de la provincia del Carchi.

2.- LA UPEC SE ENCUENTRA POSICIONADA POR SU CALIDAD EN LA REGIÓN 1

TABLA No. 11					
LA UPEC SE ENCUENTRA POSICIONADA POR SU CALIDAD EN LA REGIÓN 1					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	3,6	3,6	3,6
	EN DESACUERDO	29	13,0	13,0	16,6
	INDIFERENTE	31	13,9	13,9	30,5
	DE ACUERDO	101	45,3	45,3	75,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	54	24,2	24,2	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

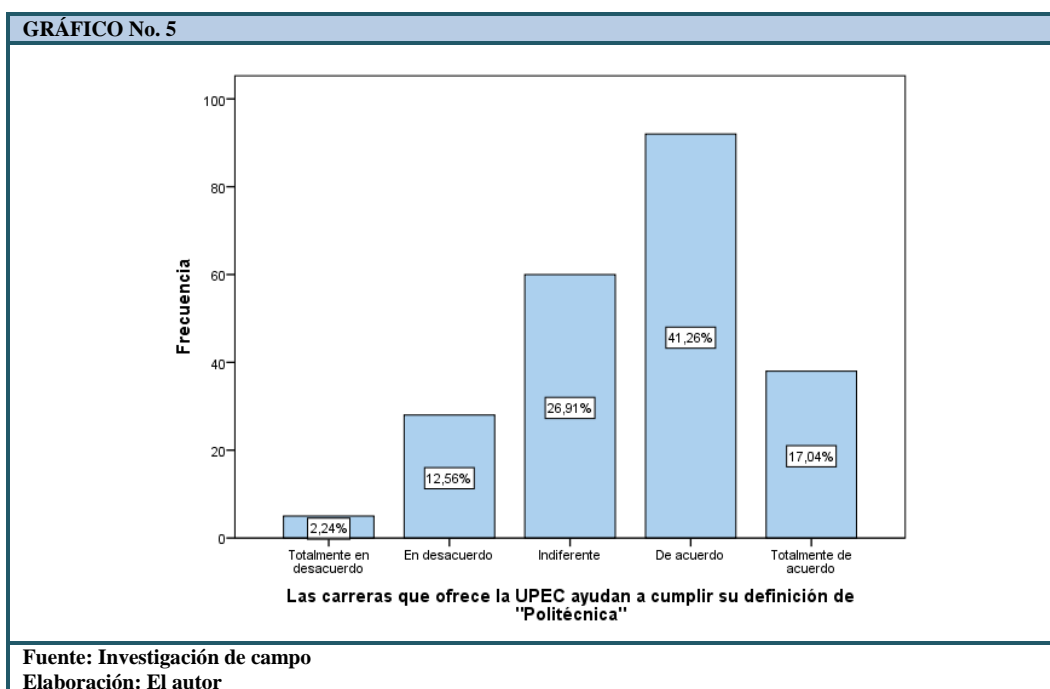


ANÁLISIS: Existe un porcentaje más bajo en el posicionamiento de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por su calidad en la Región 1, en comparación con la provincia, pero la aceptación de la comunidad Universitaria es del 69,5% porcentaje favorable. Esto nos permite concluir que se requiere implementar acciones que fortalezcan el posicionamiento institucional en las cuatro provincias de la región: Carchi, Sucumbíos, Esmeraldas e Imbabura.

3.- LAS CARRERAS QUE OFRECE LA UPEC AYUDAN A CUMPLIR SU DEFINICIÓN DE “POLITÉCNICA”.

TABLA No. 12					
LAS CARRERAS QUE OFRECE LA UPEC AYUDAN A CUMPLIR SU DEFINICIÓN DE "POLITÉCNICA"					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	2,2	2,2	2,2
	EN DESACUERDO	28	12,6	12,6	14,8
	INDIFERENTE	60	26,9	26,9	41,7
	DE ACUERDO	92	41,3	41,3	83,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	38	17,0	17,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor



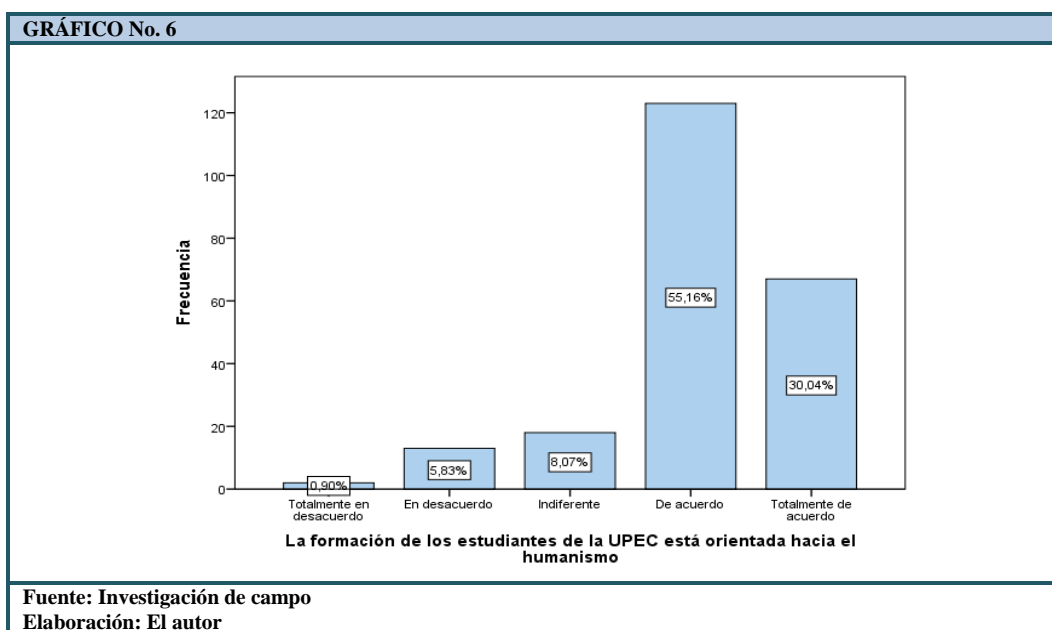
ANÁLISIS: El 58,3% de la comunidad universitaria considera que las carreras de la UPEC contribuyen a la denominación de “politécnica”, mientras que por otro lado el 41,7% considera que no. Esto permite concluir que la orientación de la oferta académica institucional, debe orientarse a carreras técnicas y ciencias duras.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

1.- LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPEC ESTÁ ORIENTADA HACIA EL HUMANISMO

TABLA No. 13					
LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPEC ESTÁ ORIENTADA HACIA EL HUMANISMO					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	13	5,8	5,8	6,7
	INDIFERENTE	18	8,1	8,1	14,8
	DE ACUERDO	123	55,2	55,2	70,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	67	30,0	30,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

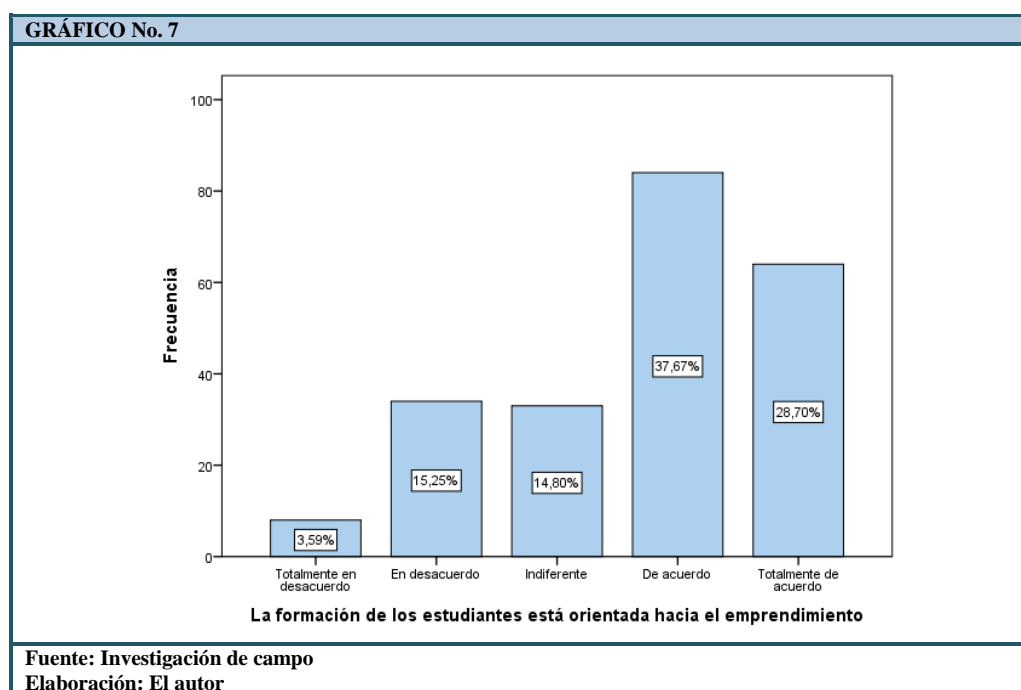


ANÁLISIS. Los resultados muestran la percepción en el 85,20% de la comunidad universitaria de que la formación tiene una orientación humanista y orientada al desarrollo de valores y principios, mientras que un 14,80 considera que no. Esto explica que es posible también incluir en la oferta académica la formación humanista, que se complemente con la técnica.

2.- LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES ESTÁ ORIENTADA HACIA EL EMPRENDIMIENTO

TABLA No. 14					
LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES ESTÁ ORIENTADA HACIA EL EMPRENDIMIENTO					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	3,6	3,6	3,6
	EN DESACUERDO	34	15,2	15,2	18,8
	INDIFERENTE	33	14,8	14,8	33,6
	DE ACUERDO	84	37,7	37,7	71,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	64	28,7	28,7	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

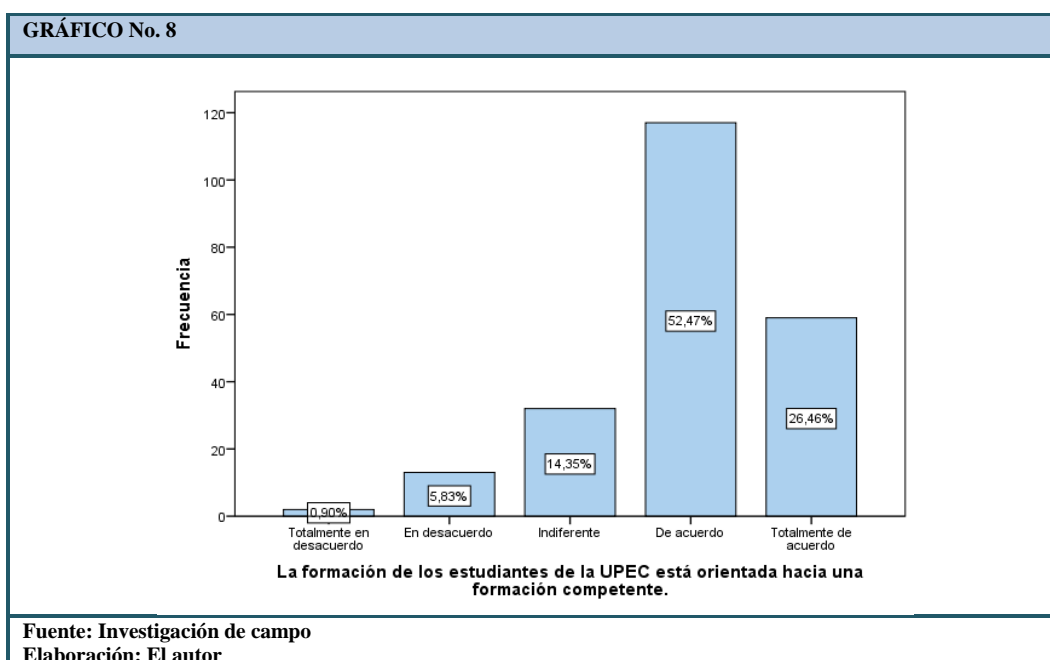


ANÁLISIS. El desarrollo del emprendimiento en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ha permitido generar procesos para la realización de proyectos de empresariales vinculados al desarrollo de la localidad y la provincia, según el 66,40% de la comunidad universitaria, mientras que un 33,60% consideran que la formación no está orientada al emprendimiento. Esto permite entender que es necesario fortalecer las actividades académicas relacionadas con el emprendimiento en cada una de las carreras.

3.- LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPEC ESTÁ ORIENTADA HACIA UNA FORMACIÓN COMPETENTE.

TABLA No. 15					
LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPEC ESTÁ ORIENTADA HACIA UNA FORMACIÓN COMPETENTE.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	13	5,8	5,8	6,7
	INDIFERENTE	32	14,3	14,3	21,1
	DE ACUERDO	117	52,5	52,5	73,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	59	26,5	26,5	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

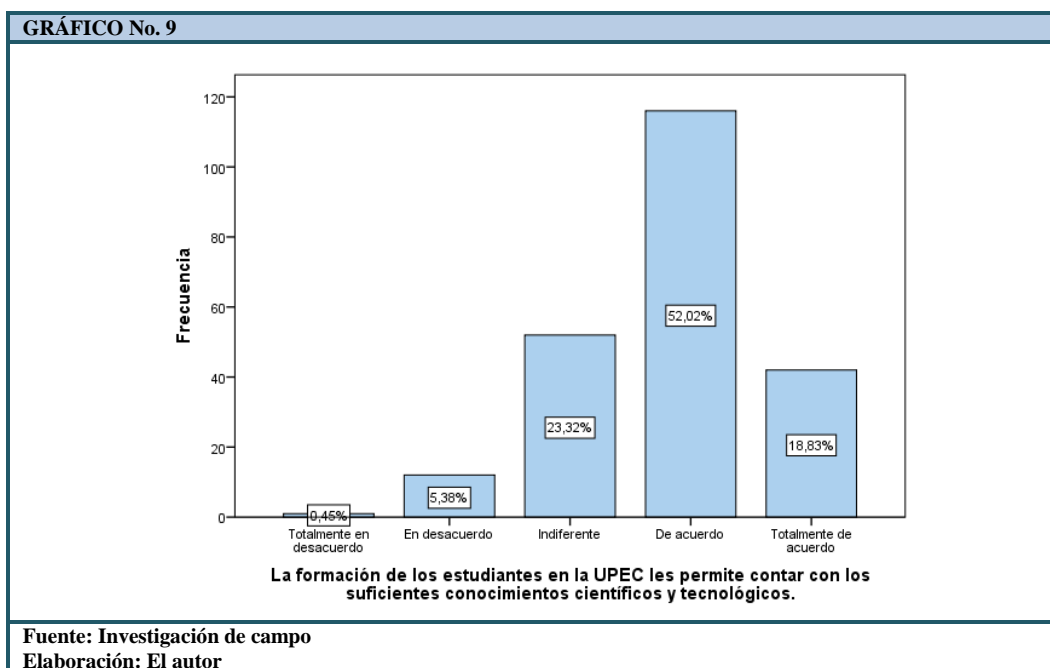


ANÁLISIS. Se evidencia en la investigación que un 79% de la comunidad universitaria considera que la formación en la UPEC favorece el desarrollo de competencias en cada una de las áreas, lo cual es un porcentaje importante. Sin embargo, es necesario trabajar en el fortalecimiento del modelo educativo – pedagógico denominado social-crítico-constructivista, para que su implementación permita alcanzar mejores resultados en el aprendizaje por competencias.

4.- LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA UPEC LES PERMITE CONTAR CON LOS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS.

TABLA No. 16					
LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA UPEC LES PERMITE CONTAR CON LOS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	,4	,4	,4
	EN DESACUERDO	12	5,4	5,4	5,8
	INDIFERENTE	52	23,3	23,3	29,1
	DE ACUERDO	116	52,0	52,0	81,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	42	18,8	18,8	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

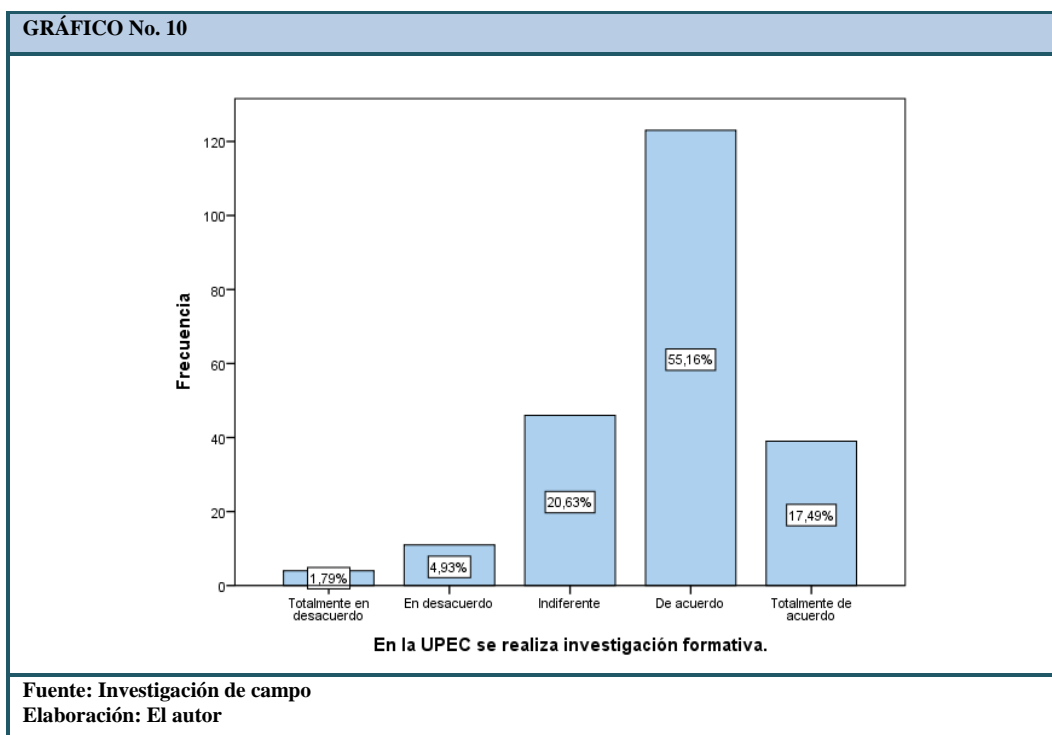


ANÁLISIS. La modernidad actual y el desarrollo tecnológico, exigen de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi, alinear los conocimientos que reciben los estudiantes con tecnología de punta, para lo cual la comunidad universitaria encuestada en un 70,80% manifiesta su aceptación a esta afirmación. Sin embargo es necesario impulsar la investigación a través de la implementación de un modelo en todas las carreras.

5.- EN LA UPEC SE REALIZA INVESTIGACIÓN FORMATIVA.

TABLA No. 17					
EN LA UPEC SE REALIZA INVESTIGACIÓN FORMATIVA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	1,8
	EN DESACUERDO	11	4,9	4,9	6,7
	INDIFERENTE	46	20,6	20,6	27,4
	DE ACUERDO	123	55,2	55,2	82,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	39	17,5	17,5	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

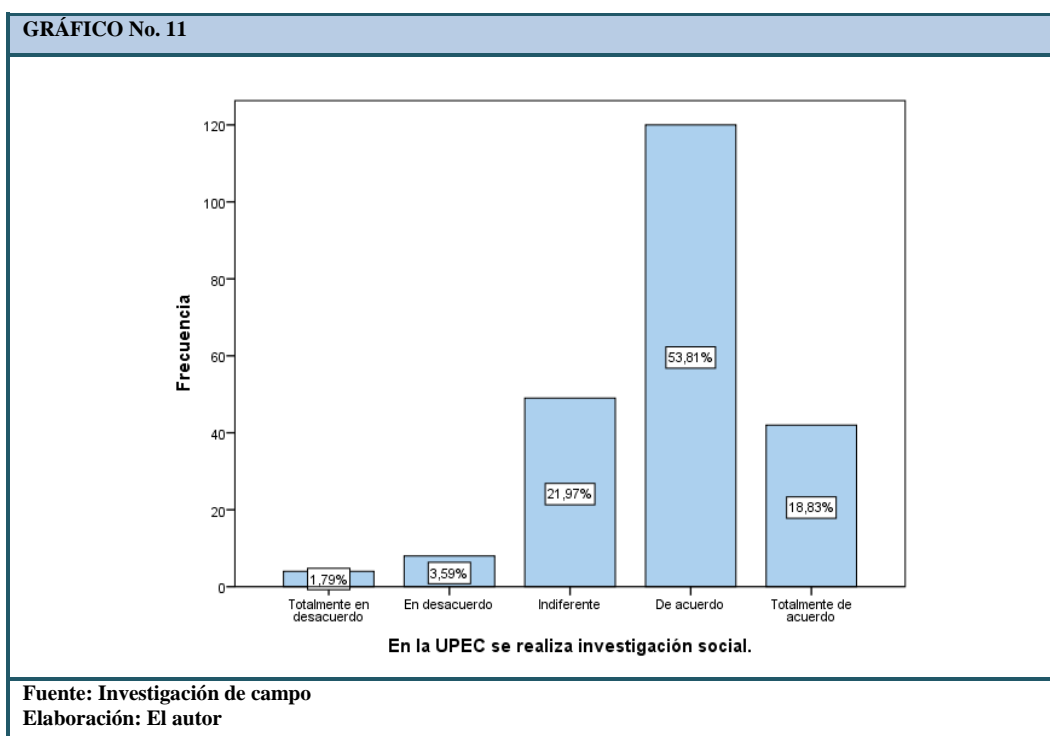


ANÁLISIS. En la Universidad Politécnica, se desarrollan procesos de investigación formativa que vinculan la enseñanza a través de la investigación en el aula, según el 72,70% de la comunidad universitaria; sin embargo, es necesario tener en cuenta que un modelo del investigación a nivel de la facultad y las carreras sería de gran utilidad para fortalecer la investigación formativa en el desarrollo de cada uno de los módulos de la carrera.

6.- EN LA UPEC SE REALIZA INVESTIGACIÓN SOCIAL.

TABLA No. 18					
EN LA UPEC SE REALIZA INVESTIGACIÓN SOCIAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	1,8
	EN DESACUERDO	8	3,6	3,6	5,4
	INDIFERENTE	49	22,0	22,0	27,4
	DE ACUERDO	120	53,8	53,8	81,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	42	18,8	18,8	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

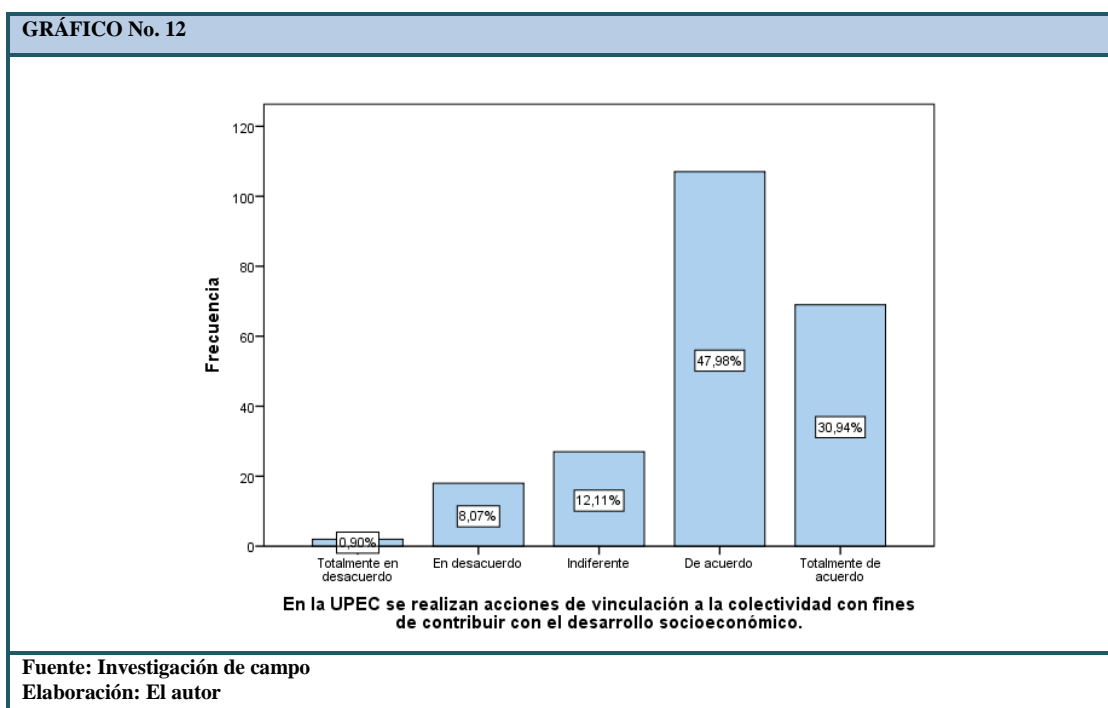


ANÁLISIS. En la Universidad Politécnica, se desarrollan procesos de investigación que demuestran su orientación a la solución de problemas de la sociedad, según el 72,60% de la comunidad universitaria; sin embargo, es necesario impulsar el desarrollo de la investigación social, así como la promoción de este tipo de actividades de la academia, así como los resultados finales de estos procesos.

7.- EN LA UPEC SE REALIZAN ACCIONES DE VINCULACIÓN A LA COLECTIVIDAD CON FINES DE CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO.

TABLA No. 19					
EN LA UPEC SE REALIZAN ACCIONES DE VINCULACIÓN A LA COLECTIVIDAD CON FINES DE CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	18	8,1	8,1	9,0
	INDIFERENTE	27	12,1	12,1	21,1
	DE ACUERDO	107	48,0	48,0	69,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	69	30,9	30,9	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

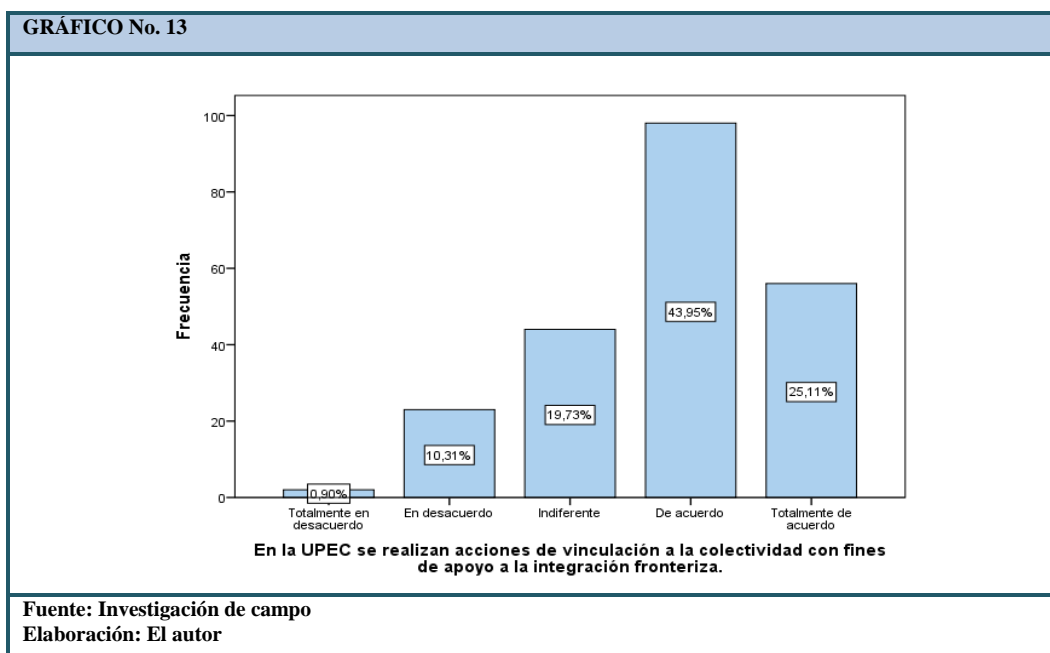


ANÁLISIS. La comunidad universitaria en un 78,90% percibe que la UPEC desarrolla proyectos de vinculación con la sociedad, los mismos que están contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la provincia. Pese a este conjunto de acciones que orienta la institución en favor de la comunidad, es necesario fortalecer la orientación de las acciones de vinculación con la sociedad, hacia el desarrollo local, lo cual incidiría de manera directa en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

8.- EN LA UPEC SE REALIZAN ACCIONES DE VINCULACIÓN A LA COLECTIVIDAD CON FINES DE APOYO A LA INTEGRACIÓN FRONTERIZA.

TABLA No. 20					
EN LA UPEC SE REALIZAN ACCIONES DE VINCULACIÓN A LA COLECTIVIDAD CON FINES DE APOYO A LA INTEGRACIÓN FRONTERIZA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	23	10,3	10,3	11,2
	INDIFERENTE	44	19,7	19,7	30,9
	DE ACUERDO	98	43,9	43,9	74,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	56	25,1	25,1	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor



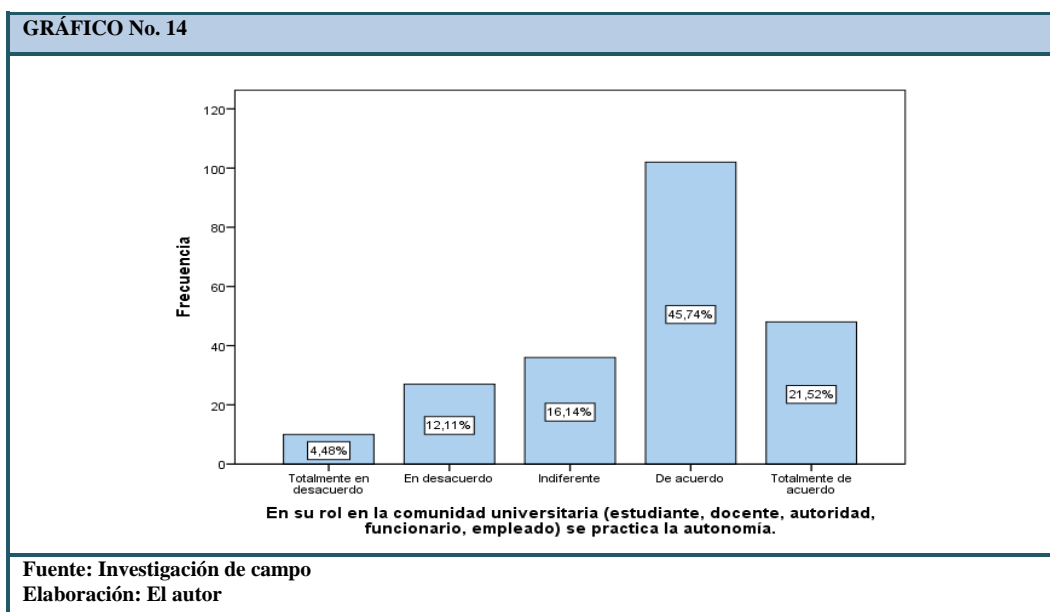
ANÁLISIS: Las acciones de vinculación en apoyo a la integración fronteriza por parte de la UPEC, es reconocida por el 69% de la comunidad universitaria, mientras que un 31% no está de acuerdo con esta afirmación. En realidad, la ubicación geoestratégica de la universidad, permite vivir de muy cerca la integración transfronteriza, condición que constituiría una gran oportunidad para la implementación de programas de vinculación de impacto binacional, para lo cual se requiere el levantamiento de una línea base binacional.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

1.- EN SU ROL EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA (ESTUDIANTE, DOCENTE, AUTORIDAD, FUNCIONARIO, EMPLEADO) SE PRACTICA LA AUTONOMÍA.

TABLA No. 21					
EN SU ROL EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA (ESTUDIANTE, DOCENTE, AUTORIDAD, FUNCIONARIO, EMPLEADO) SE PRACTICA LA AUTONOMÍA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	4,5	4,5	4,5
	EN DESACUERDO	27	12,1	12,1	16,6
	INDIFERENTE	36	16,1	16,1	32,7
	DE ACUERDO	102	45,7	45,7	78,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	48	21,5	21,5	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

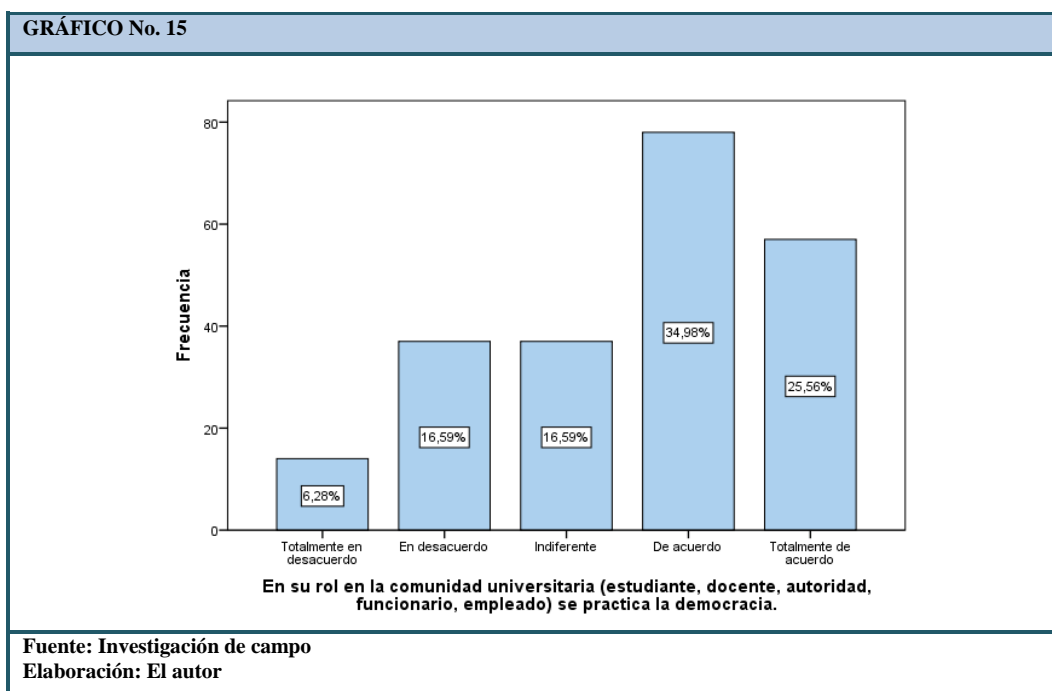


ANÁLISIS: Existe en el 67,20% de la comunidad universitaria la percepción de que sí se practica la autonomía, aunque es necesario también reconocer que el 32,70% considera que no. Esto permite concluir que es necesario difundir este principio universitario tanto de manera teórica como la motivación para que se lleve a la práctica en cada acción institucional.

2.- EN SU ROL EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA (ESTUDIANTE, DOCENTE, AUTORIDAD, FUNCIONARIO, EMPLEADO) SE PRACTICA LA DEMOCRACIA.

TABLA No. 22					
EN SU ROL EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA (ESTUDIANTE, DOCENTE, AUTORIDAD, FUNCIONARIO, EMPLEADO) SE PRACTICA LA DEMOCRACIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	6,3	6,3	6,3
	EN DESACUERDO	37	16,6	16,6	22,9
	INDIFERENTE	37	16,6	16,6	39,5
	DE ACUERDO	78	35,0	35,0	74,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	57	25,6	25,6	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

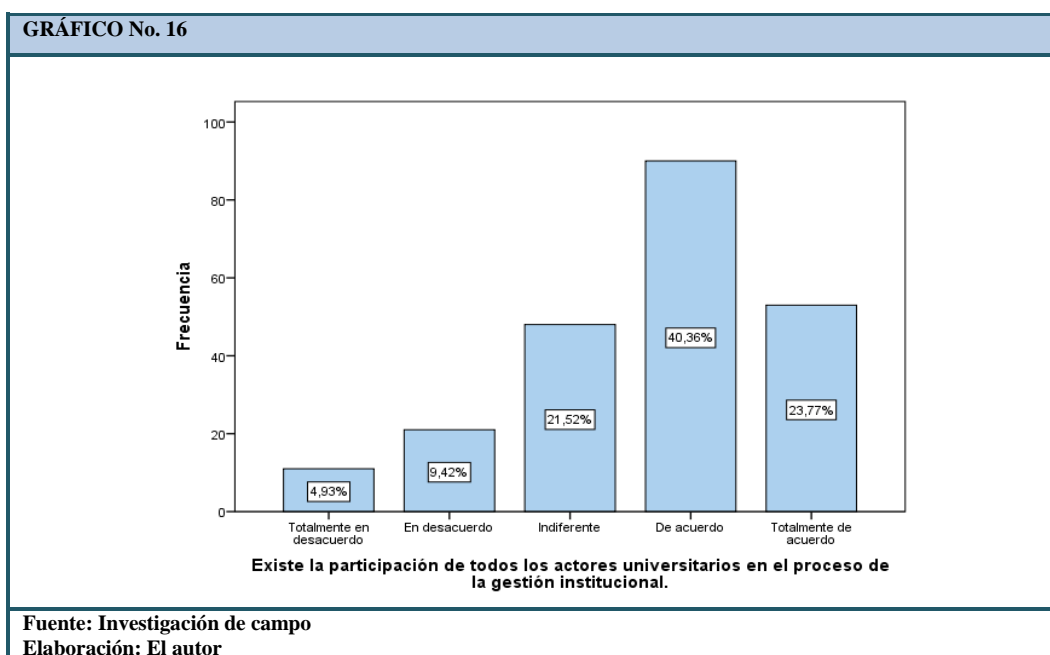


ANÁLISIS: En lo referente a la práctica de la democracia desde el rol de cada integrante de la comunidad universitaria, existe una percepción en el 60,60%, versus un 39,40% considera que no. La democracia como principio universal debe estar presente en las acciones universitarias, para lo cual se requiere mayor compromiso de los actores universitarios en todas las instancias, quienes deben ser los defensores de este principio al interior de la institución.

3.- EXISTE LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES UNIVERSITARIOS EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

TABLA No. 23					
EXISTE LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES UNIVERSITARIOS EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	4,9	4,9	4,9
	EN DESACUERDO	21	9,4	9,4	14,3
	INDIFERENTE	48	21,5	21,5	35,9
	DE ACUERDO	90	40,4	40,4	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	53	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

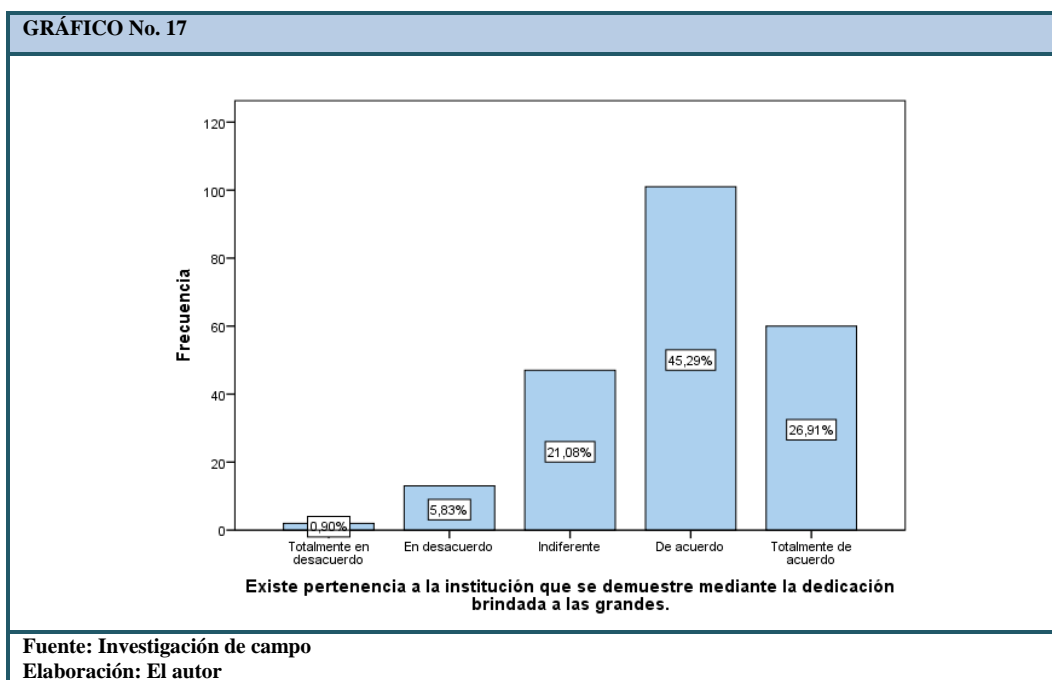


ANÁLISIS: El 64,20% de la comunidad universitaria consideran estar de acuerdo en que en la UPEC existe participación en los procesos de gestión de todos los actores universitarios. Por otro lado, el 35,80 manifiestan en cambio que no. Esto permite concluir que no todos los actores pueden estar participado del proceso de gestión institucional, quizá para mejorar el involucramiento de la comunidad universitaria se requiere programas de coaching que consoliden las sinergias de todos los actores en la gestión institucional.

4.- EXISTE PERTENENCIA A LA INSTITUCIÓN QUE SE DEMUESTRE MEDIANTE LA DEDICACIÓN BRINDADA A LAS GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN UNIVERSITARIA.

TABLA No. 24					
EXISTE PERTENENCIA A LA INSTITUCIÓN QUE SE DEMUESTRE MEDIANTE LA DEDICACIÓN BRINDADA A LAS GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN UNIVERSITARIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	13	5,8	5,8	6,7
	INDIFERENTE	47	21,1	21,1	27,8
	DE ACUERDO	101	45,3	45,3	73,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	60	26,9	26,9	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

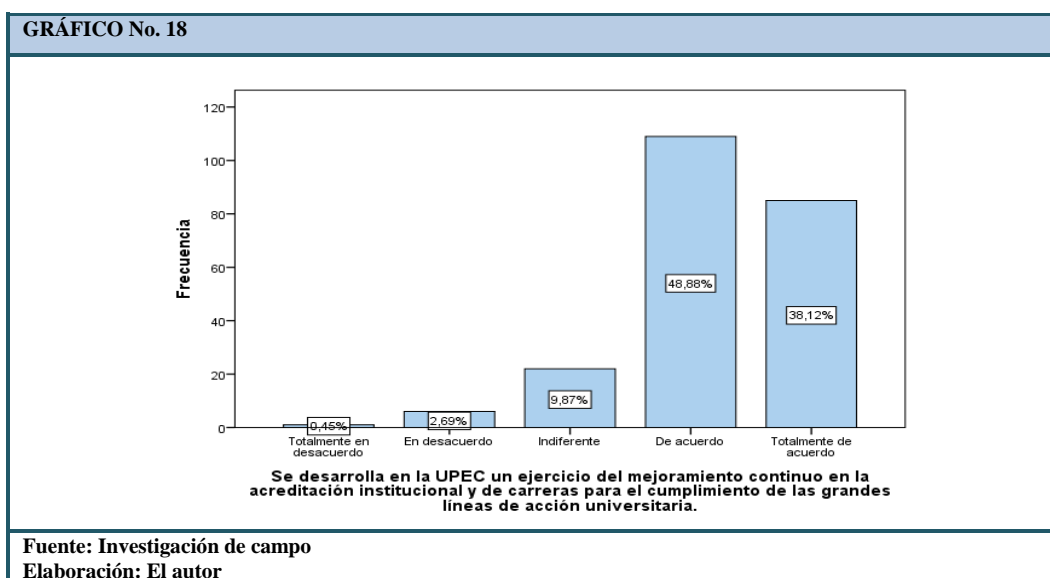


ANÁLISIS: El 72,20% de la comunidad universitaria considera que se demuestra en la UPEC un sentido de pertenencia en la gestión de cada una de las líneas de acción universitaria; sin embargo, es necesario considerar que un 6,70% cree que no existe pertenencia. Esto demuestra que existe un buen número de personas que requieren de acciones de motivación sobre la importancia del rol que desempeñan en la gestión institucional.

5.- SE DESARROLLA EN LA UPEC UN EJERCICIO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CARRERAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN UNIVERSITARIA.

TABLA No. 25					
SE DESARROLLA EN LA UPEC UN EJERCICIO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CARRERAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN UNIVERSITARIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	,4	,4	,4
	EN DESACUERDO	6	2,7	2,7	3,1
	INDIFERENTE	22	9,9	9,9	13,0
	DE ACUERDO	109	48,9	48,9	61,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	85	38,1	38,1	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

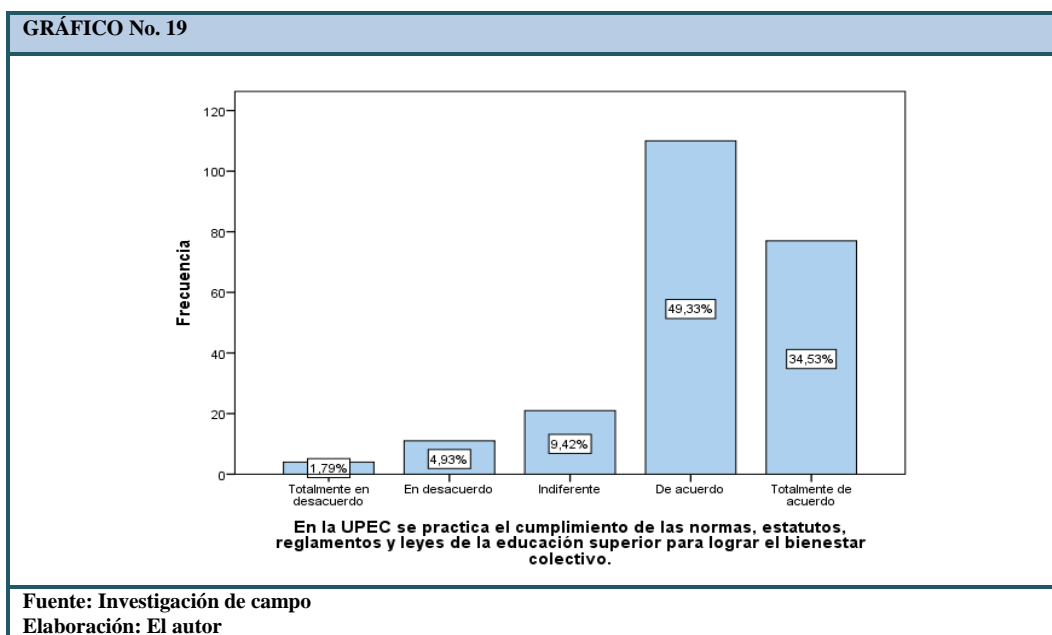


ANÁLISIS: La comunidad universitaria en un 87% considera que en la UPEC se desarrolla un ejercicio permanente de mejoramiento continuo para la acreditación institucional y de carreras para el cumplimiento de las grandes líneas de acción universitaria, mientras que un 13% considera que no. Es necesario concientizar a toda la comunidad universitaria sobre la importancia de la implementación de una gestión de calidad en todas las áreas, que permita evaluar los errores y remediarlos a través de la implementación de acciones de mejora permanentes.

6.- EN LA UPEC SE PRACTICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS, ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LOGRAR EL BIENESTAR COLECTIVO.

TABLA No. 26					
EN LA UPEC SE PRACTICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS, ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LOGRAR EL BIENESTAR COLECTIVO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	1,8
	EN DESACUERDO	11	4,9	4,9	6,7
	INDIFERENTE	21	9,4	9,4	16,1
	DE ACUERDO	110	49,3	49,3	65,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	77	34,5	34,5	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

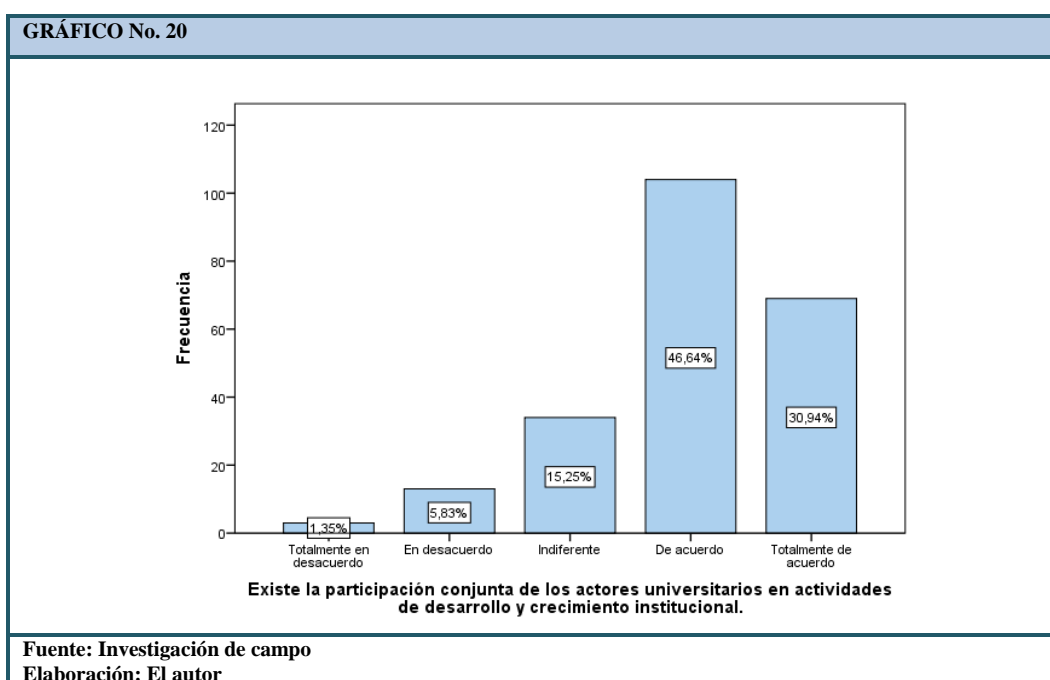


ANÁLISIS: El 83,80% de la Comunidad Universitaria considera estar de acuerdo en que en la UPEC se practica el cumplimiento de las normas, estatutos, reglamentos y leyes de la educación superior para lograr el bienestar colectivo. Es importante considerar que un 6,70% de la comunidad universitaria considera que no. Esto permite concluir que debe difundirse permanentemente la normativa institucional y las acciones que se desarrollan para su cumplimiento, con la finalidad de que se disminuya la percepción de incumplimiento de la normativa institucional vigente.

7.- EXISTE LA PARTICIPACIÓN CONJUNTA DE LOS ACTORES UNIVERSITARIOS EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.

TABLA No. 27					
EXISTE LA PARTICIPACIÓN CONJUNTA DE LOS ACTORES UNIVERSITARIOS EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1,3	1,3	1,3
	EN DESACUERDO	13	5,8	5,8	7,2
	INDIFERENTE	34	15,2	15,2	22,4
	DE ACUERDO	104	46,6	46,6	69,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	69	30,9	30,9	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

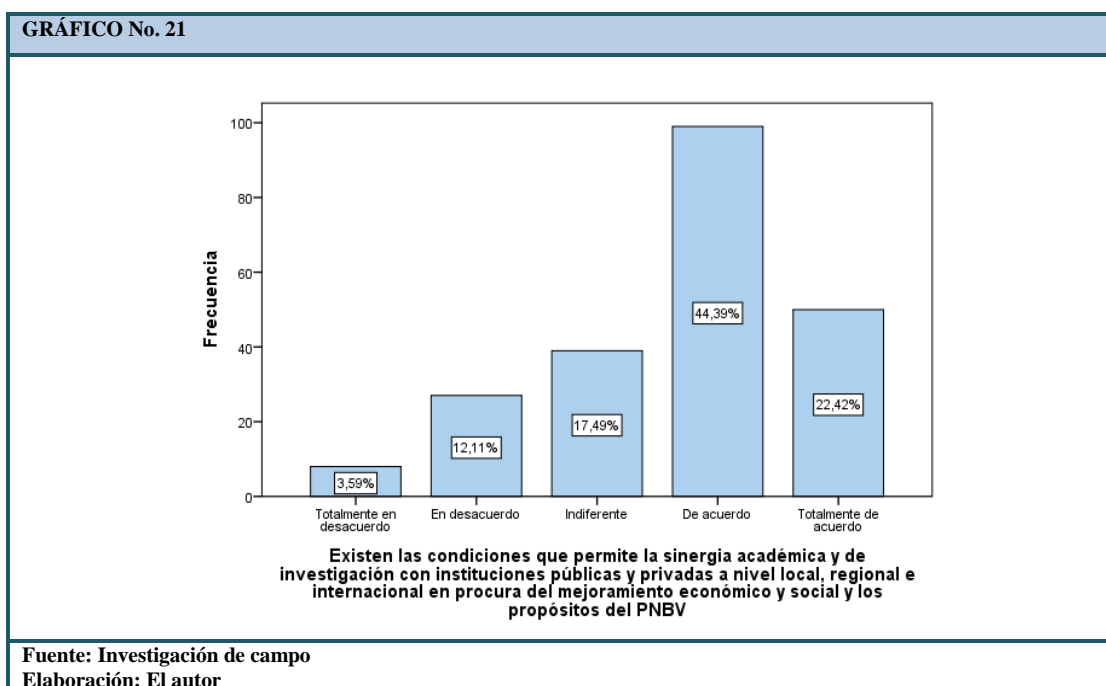


ANÁLISIS: El 77,50% de la comunidad universitaria revelaron que en la UPEC existe la participación conjunta de los actores universitarios en actividades de desarrollo y crecimiento institucional. Un porcentaje mínimo de alrededor del 7% en cambio considera que no. Sería de gran utilidad para mejorar la gestión, una acción que permita tomar en cuenta las iniciativas de todos los actores universitarios en el desarrollo y crecimiento institucional.

8.- EXISTEN LAS CONDICIONES QUE PERMITE LA SINERGIA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS A NIVEL LOCAL, REGIONAL E INTERNACIONAL EN PROCURA DEL MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL Y LOS PROPÓSITOS DEL PNBV.

TABLA No. 28					
EXISTEN LAS CONDICIONES QUE PERMITE LA SINERGIA ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS A NIVEL LOCAL, REGIONAL E INTERNACIONAL EN PROCURA DEL MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL Y LOS PROPÓSITOS DEL PNBV					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	3,6	3,6	3,6
	EN DESACUERDO	27	12,1	12,1	15,7
	INDIFERENTE	39	17,5	17,5	33,2
	DE ACUERDO	99	44,4	44,4	77,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	50	22,4	22,4	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor



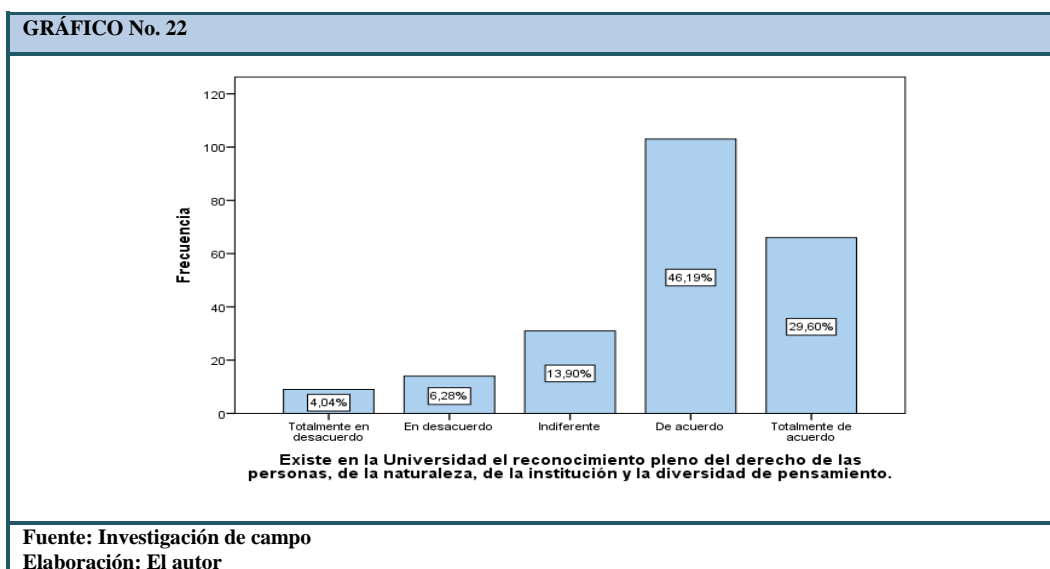
ANÁLISIS: El 66,80% de la comunidad universitaria revelaron que en la UPEC existen las condiciones que permiten la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional en procura del mejoramiento económico y social y los propósitos del PNBV.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

1.- EXISTE EN LA UNIVERSIDAD EL RECONOCIMIENTO PLENO DEL DERECHO DE LAS PERSONAS, DE LA NATURALEZA, DE LA INSTITUCIÓN Y LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO.

TABLA No. 29					
EXISTE EN LA UNIVERSIDAD EL RECONOCIMIENTO PLENO DEL DERECHO DE LAS PERSONAS, DE LA NATURALEZA, DE LA INSTITUCIÓN Y LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	4,0	4,0	4,0
	EN DESACUERDO	14	6,3	6,3	10,3
	INDIFERENTE	31	13,9	13,9	24,2
	DE ACUERDO	103	46,2	46,2	70,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	66	29,6	29,6	100,0
TOTAL		223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

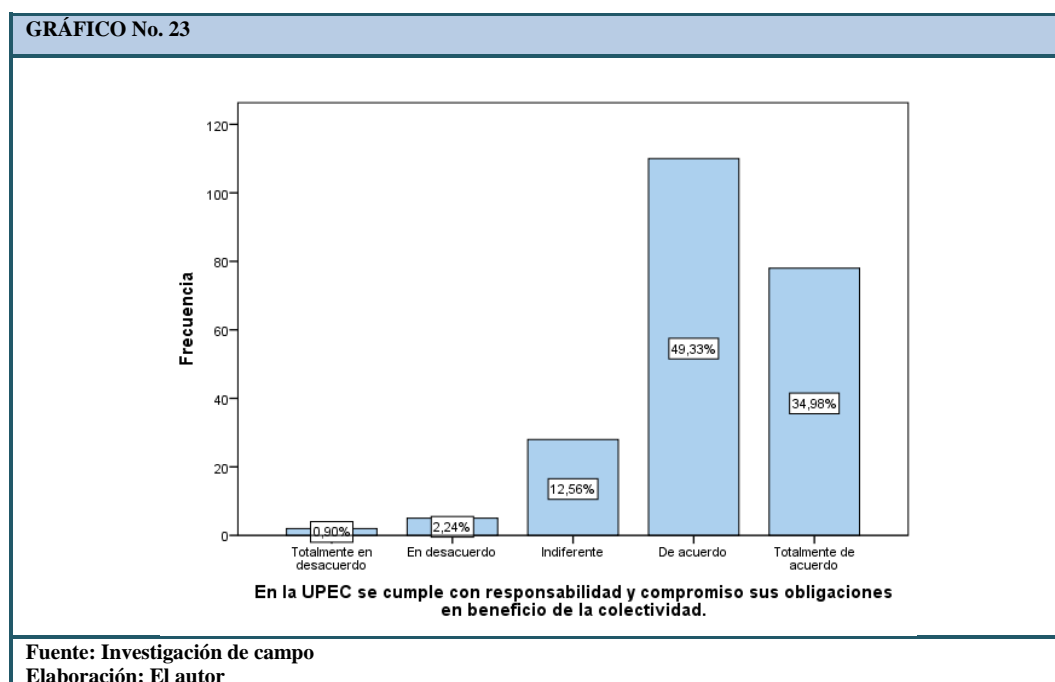


ANÁLISIS: Existe en la comunidad universitaria la percepción del 75,80% de que en la UPEC existe el reconocimiento pleno del derecho de las personas, de la naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento, mientras que el 20,20% considera que no. Es necesario que se difundan las acciones con respecto a las acciones afirmativas que promueven en la universidad el derecho de las personas, de la naturaleza y la diversidad de pensamiento para disminuir la percepción negativa del 20% de la comunidad universitaria.

2.- EN LA UPEC SE CUMPLE CON RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SUS OBLIGACIONES EN BENEFICIO DE LA COLECTIVIDAD.

TABLA No. 30					
EN LA UPEC SE CUMPLE CON RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SUS OBLIGACIONES EN BENEFICIO DE LA COLECTIVIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	5	2,2	2,2	3,1
	INDIFERENTE	28	12,6	12,6	15,7
	DE ACUERDO	110	49,3	49,3	65,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	78	35,0	35,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

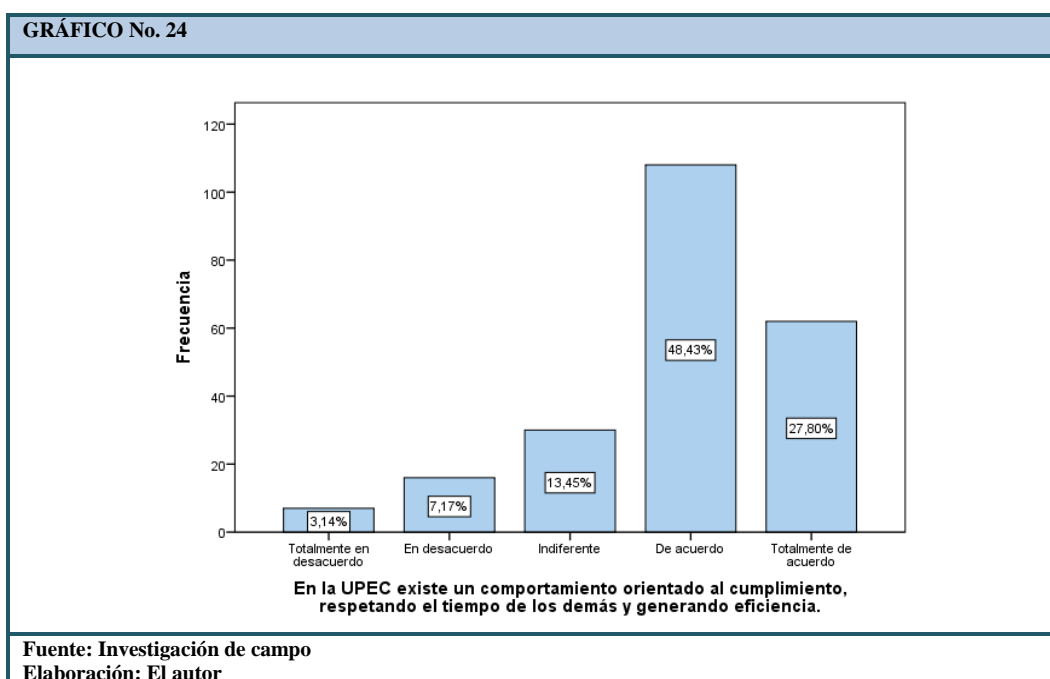


ANÁLISIS: La comunidad universitaria manifiesta en un 84,30% estar de acuerdo en que la universidad cumple con responsabilidad y compromiso sus obligaciones en beneficio de la colectividad. Un 12,60% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, apenas un 3,10% está en total desacuerdo. Entonces, es necesario analizar el segmento del 6% de personas que consideran que la UPEC no está cumpliendo con las demandas de la colectividad, con la finalidad de que se integren o reciba información de las acciones de la gestión universitaria.

3.- EN LA UPEC EXISTE UN COMPORTAMIENTO ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO, RESPETANDO EL TIEMPO DE LOS DEMÁS Y GENERANDO EFICIENCIA.

TABLA No. 31					
EN LA UPEC EXISTE UN COMPORTAMIENTO ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO, RESPETANDO EL TIEMPO DE LOS DEMÁS Y GENERANDO EFICIENCIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	3,1	3,1	3,1
	EN DESACUERDO	16	7,2	7,2	10,3
	INDIFERENTE	30	13,5	13,5	23,8
	DE ACUERDO	108	48,4	48,4	72,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	62	27,8	27,8	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

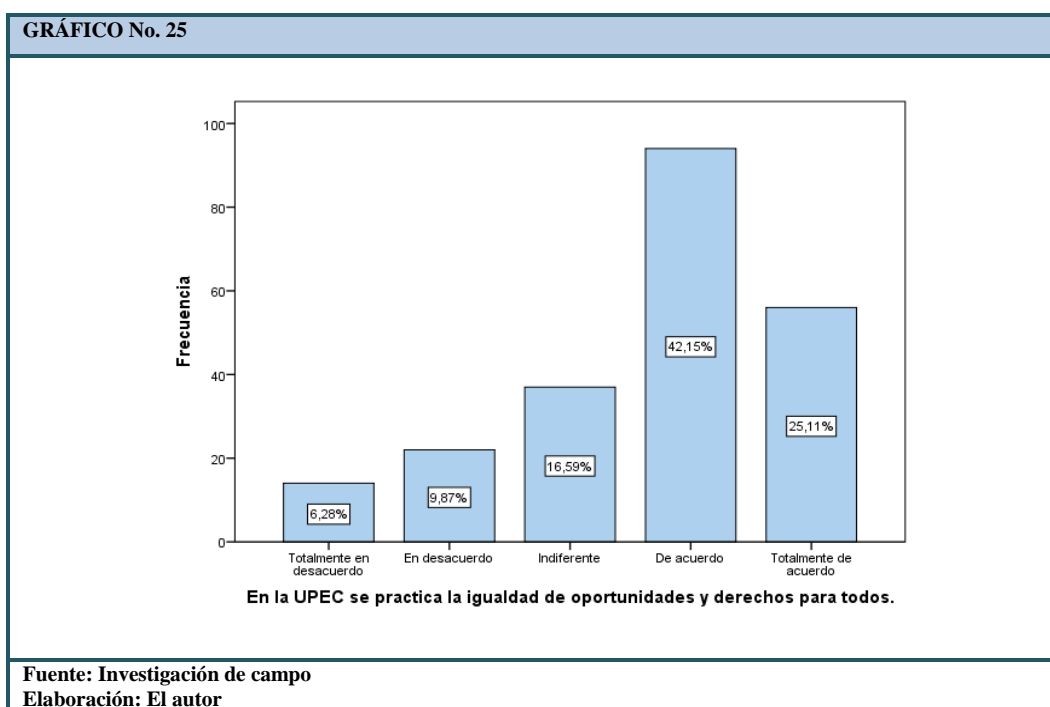


ANÁLISIS: El 76,20% de la comunidad universitaria expuso que en la UPEC existe un comportamiento orientado al cumplimiento, respetando el tiempo de los demás y generando eficiencia. Sin embargo el 23,80 considera que en este aspecto se tiene mucho que mejorar. Es necesario retomar una campaña para promover la puntualidad en todas las actividades universitarias.

4.- EN LA UPEC SE PRACTICA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DERECHOS PARA TODOS.

TABLA No. 32					
EN LA UPEC SE PRACTICA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DERECHOS PARA TODOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	6,3	6,3	6,3
	EN DESACUERDO	22	9,9	9,9	16,1
	INDIFERENTE	37	16,6	16,6	32,7
	DE ACUERDO	94	42,2	42,2	74,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	56	25,1	25,1	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

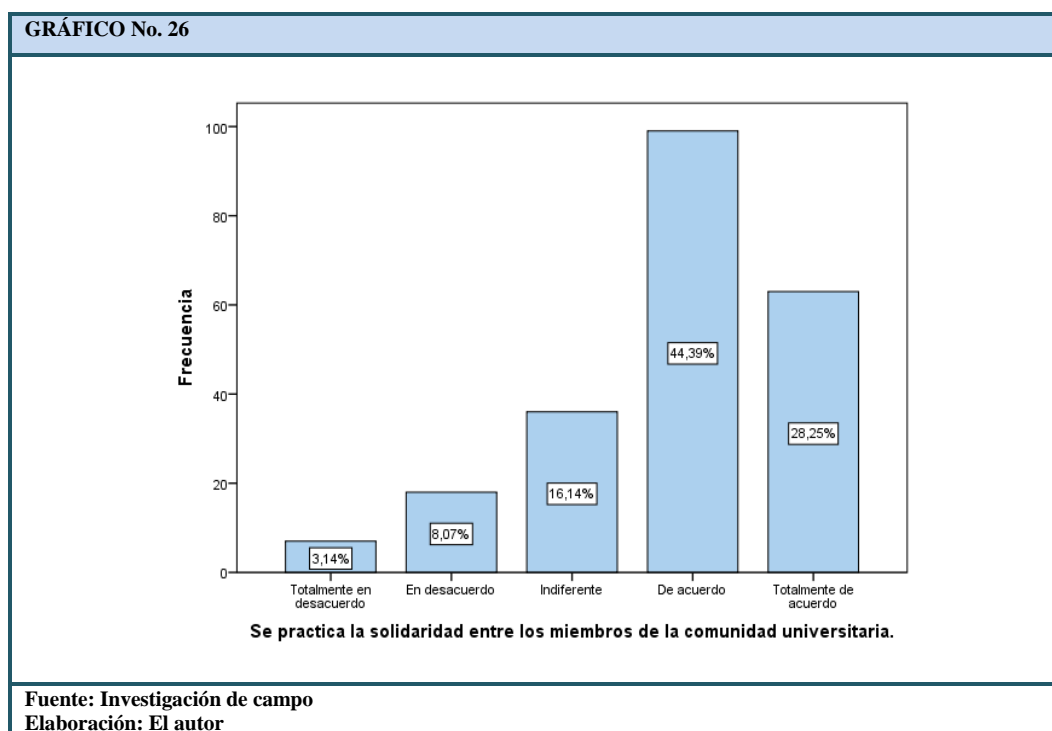


ANÁLISIS: La comunidad universitaria considera en un 67,30% que en la UPEC se practica la igualdad de oportunidades y derechos para todos. Existe un importante porcentaje del 16,20% de integrantes de la comunidad que considera que no. Por otro lado, un 16,6% en cambio es indiferente. Esta realidad nos da la pauta para que la institución implemente un plan de preparación de futuros cuadros en los que se incluya a la mayor cantidad de personas, con la finalidad de que todos tengan la oportunidad de liderar procesos.

5.- SE PRACTICA LA SOLIDARIDAD ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

TABLA No. 33					
SE PRACTICA LA SOLIDARIDAD ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	3,1	3,1	3,1
	EN DESACUERDO	18	8,1	8,1	11,2
	INDIFERENTE	36	16,1	16,1	27,4
	DE ACUERDO	99	44,4	44,4	71,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	28,3	28,3	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

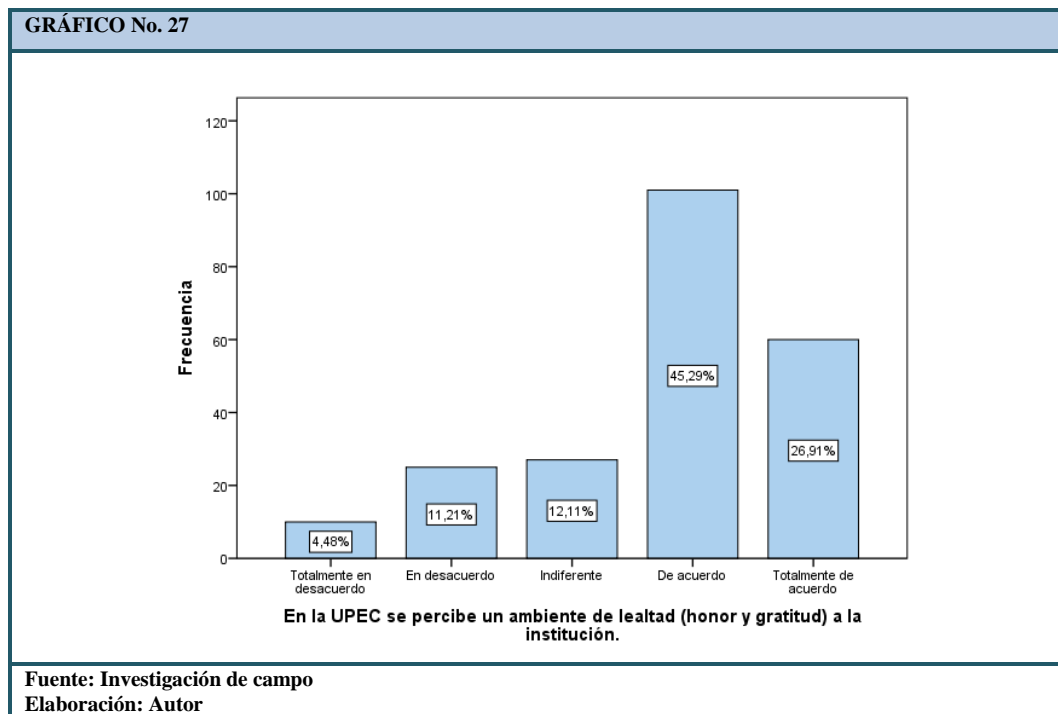


ANÁLISIS: La comunidad universitaria considera en un 72,70% que en la institución se practica la solidaridad entre los miembros de la misma, sin embargo, un 27,30% de la comunidad en cambio considera que no. Esto permite concluir que es necesario promover una campaña por la solidaridad entre los integrantes de la comunidad universitaria, conjuntamente con la promoción de la práctica de los valores institucionales.

6.- EN LA UPEC SE PERCIBE UN AMBIENTE DE LEALTAD (HONOR Y GRATITUD) A LA INSTITUCIÓN.

TABLA No. 34					
EN LA UPEC SE PERCIBE UN AMBIENTE DE LEALTAD (HONOR Y GRATITUD) A LA INSTITUCIÓN.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	4,5	4,5	4,5
	EN DESACUERDO	25	11,2	11,2	15,7
	INDIFERENTE	27	12,1	12,1	27,8
	DE ACUERDO	101	45,3	45,3	73,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	60	26,9	26,9	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

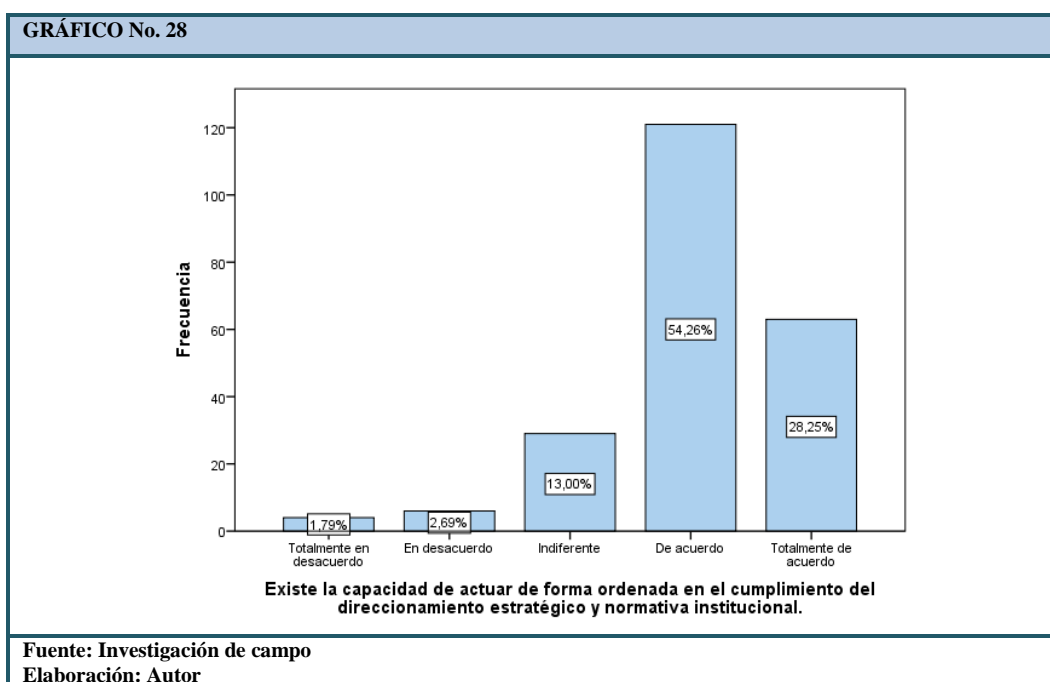


ANÁLISIS: La comunidad universitaria manifestó en un 72,23 % estar de acuerdo en que la institución existe un ambiente de lealtad (honor y gratitud) a la institución. Un porcentaje aproximado del 27,80% en cambio considera que no, lo cual permite entender que es un aspecto en el que se requiere mejorar.

7.- EXISTE LA CAPACIDAD DE ACTUAR DE FORMA ORDENADA EN EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y NORMATIVA INSTITUCIONAL.

TABLA No. 35					
EXISTE LA CAPACIDAD DE ACTUAR DE FORMA ORDENADA EN EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y NORMATIVA INSTITUCIONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	1,8
	EN DESACUERDO	6	2,7	2,7	4,5
	INDIFERENTE	29	13,0	13,0	17,5
	DE ACUERDO	121	54,3	54,3	71,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	28,3	28,3	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor



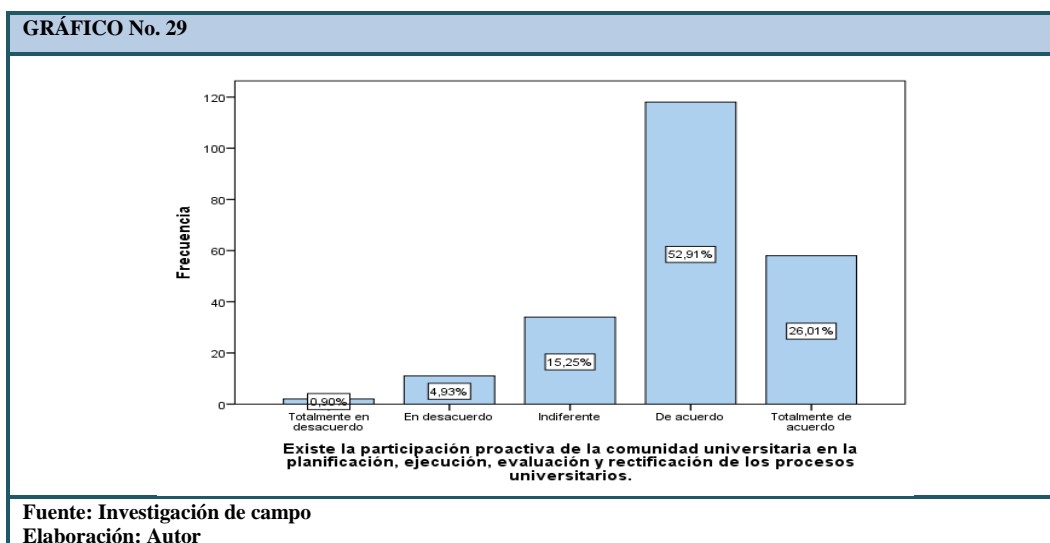
ANÁLISIS: En la UPEC existe la capacidad de actuar de forma ordenada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico y normativa institucional, según el 82,60% de la comunidad universitaria. Aunque por otro lado, un 4,50% considera en cambio estar en total desacuerdo, porcentaje que sumado a una parte de la población que se muestra indiferente, se concluye que es un aspecto en el que existen aspectos en los cuales se debe mejorar. Existen muchas acciones institucionales que se improvisan y eso pone en riesgo en muchos casos el cumplimiento de los objetivos institucionales.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

1.- EXISTE LA PARTICIPACIÓN PROACTIVA DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y RECTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.

TABLA No. 36					
EXISTE LA PARTICIPACIÓN PROACTIVA DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y RECTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	11	4,9	4,9	5,8
	INDIFERENTE	34	15,2	15,2	21,1
	DE ACUERDO	118	52,9	52,9	74,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	58	26,0	26,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

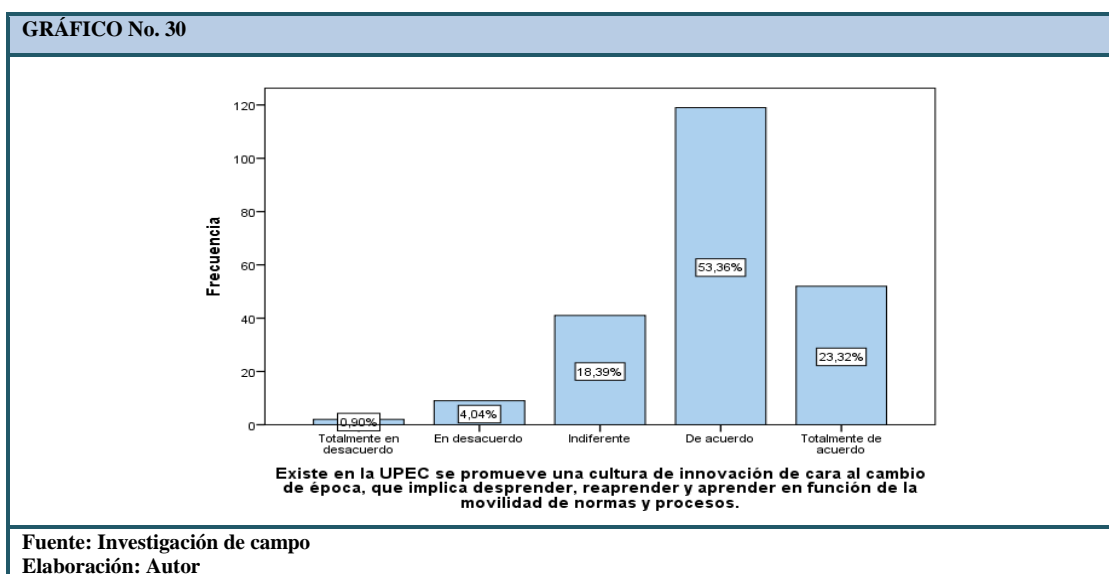


ANÁLISIS: El 78,90% de la población investigada considera que en la institución existe la participación proactiva de la comunidad universitaria en la planificación, ejecución, evaluación y rectificación de los procesos universitarios. Se diría que un porcentaje mínimo del 21% percibe que no existe participación. Es necesario implementar acciones que permitan tomar en cuenta las iniciativas de todos los miembros de la comunidad universitaria en temas de planificación, ejecución y rectificación de los procesos universitarios.

2.- EXISTE EN LA UPEC SE PROMUEVE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN DE CARA AL CAMBIO DE ÉPOCA, QUE IMPLICA DESPRENDER, REAPRENDER Y APRENDER EN FUNCIÓN DE LA MOVILIDAD DE NORMAS Y PROCESOS.

TABLA No. 37					
EXISTE EN LA UPEC SE PROMUEVE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN DE CARA AL CAMBIO DE ÉPOCA, QUE IMPLICA DESPRENDER, REAPRENDER Y APRENDER EN FUNCIÓN DE LA MOVILIDAD DE NORMAS Y PROCESOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	9	4,0	4,0	4,9
	INDIFERENTE	41	18,4	18,4	23,3
	DE ACUERDO	119	53,4	53,4	76,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	52	23,3	23,3	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

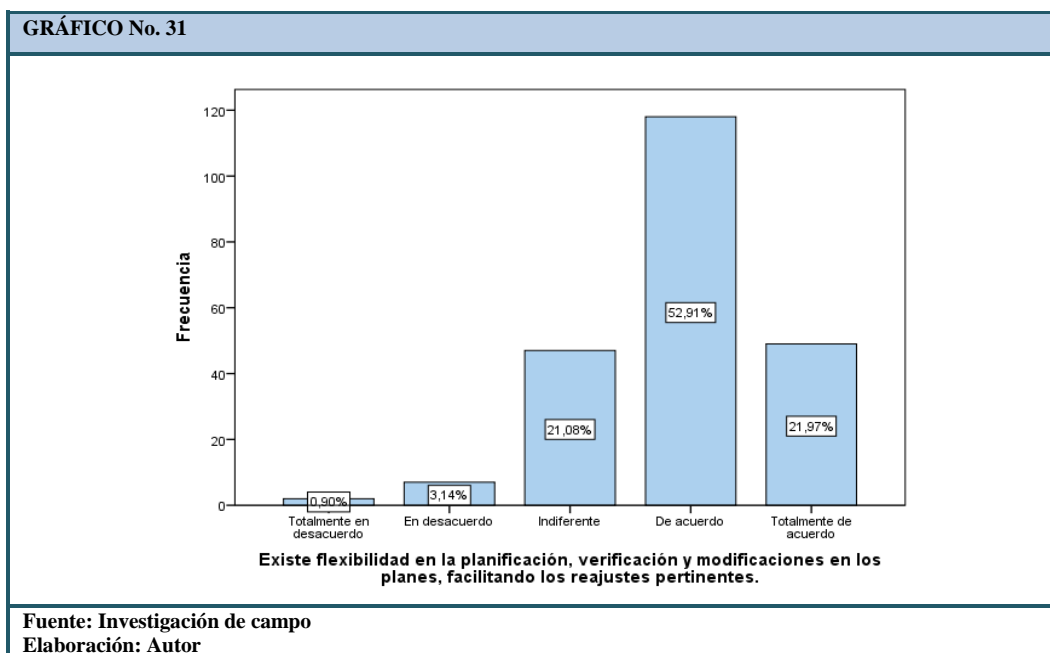


ANÁLISIS: En la UPEC se promueve una cultura de innovación de cara al cambio de época, que implica desprender, reaprender y aprender en función de la movilidad de normas y procesos; en lo referente a este aspecto el 76,70% de la comunidad universitaria expusieron estar de acuerdo. Existe la necesidad sin embargo en un 23,30% de la comunidad universitaria de mejorar la orientación de la gestión en este sentido, por lo que se requeriría implementar un plan de diseño e innovación, que permita mejorar los procesos institucionales.

3.- EXISTE FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN, VERIFICACIÓN Y MODIFICACIONES EN LOS PLANES, FACILITANDO LOS REAJUSTES PERTINENTES.

TABLA No. 38					
EXISTE FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN, VERIFICACIÓN Y MODIFICACIONES EN LOS PLANES, FACILITANDO LOS REAJUSTES PERTINENTES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	7	3,1	3,1	4,0
	INDIFERENTE	47	21,1	21,1	25,1
	DE ACUERDO	118	52,9	52,9	78,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	22,0	22,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

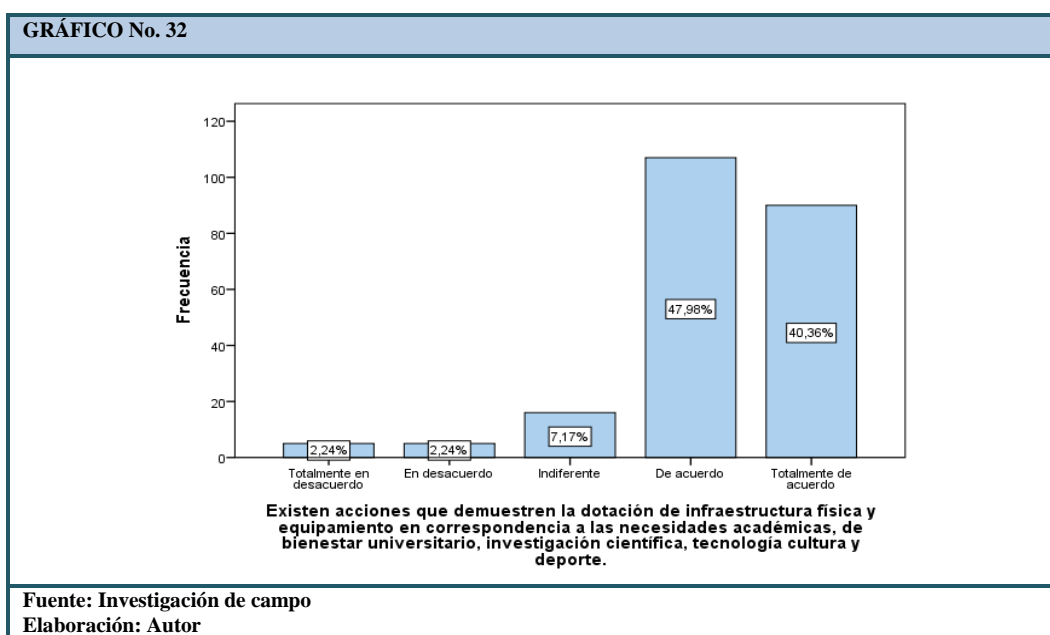


ANÁLISIS: El 79,90% de la comunidad universitaria consideran que en la institución existe flexibilidad en la planificación, verificación y modificaciones en los planes, facilitando los reajustes pertinentes. Existe un alto porcentaje de personas indiferentes y un mínimo porcentaje del 4% en cambio no están de acuerdo. Es necesario que se socialice ante la comunidad universitaria que la planificación institucional es en la práctica de la UPEC flexible, pues se ajusta a los cambios del entorno y las nuevas exigencias.

4.- EXISTEN ACCIONES QUE DEMUESTREN LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPAMIENTO EN CORRESPONDENCIA A LAS NECESIDADES ACADÉMICAS, DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLOGÍA CULTURA Y DEPORTE.

TABLA No. 39					
EXISTEN ACCIONES QUE DEMUESTREN LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPAMIENTO EN CORRESPONDENCIA A LAS NECESIDADES ACADÉMICAS, DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLOGÍA CULTURA Y DEPORTE.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	2,2	2,2	2,2
	EN DESACUERDO	5	2,2	2,2	4,5
	INDIFERENTE	16	7,2	7,2	11,7
	DE ACUERDO	107	48,0	48,0	59,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	90	40,4	40,4	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

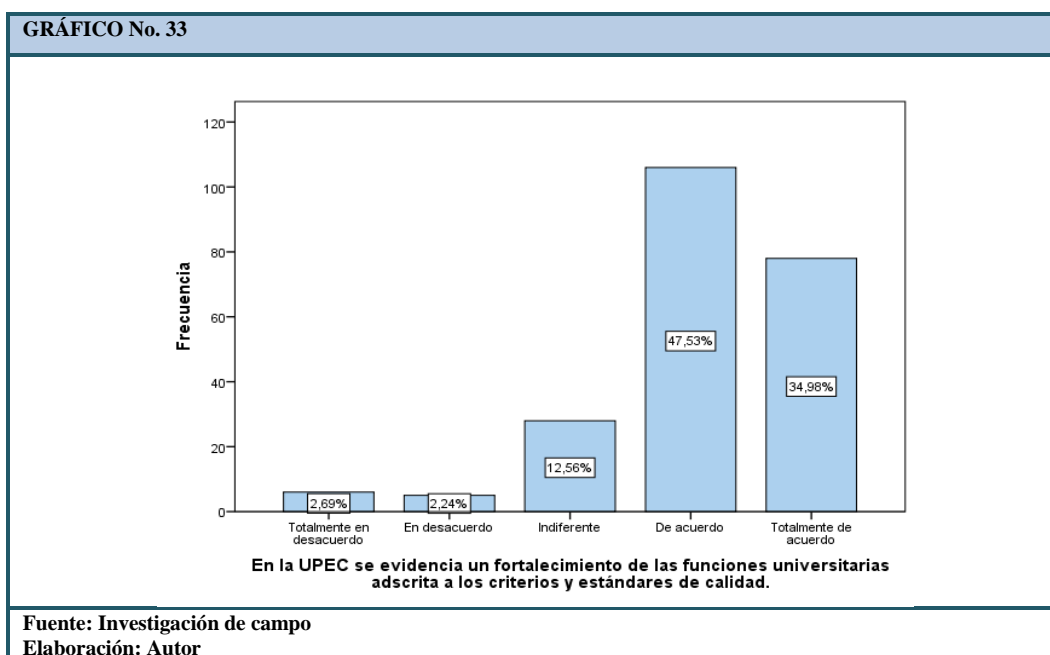


ANÁLISIS: El 88,42% de la comunidad universitaria considera que en la institución existen acciones que demuestran la dotación de infraestructura física y equipamiento en correspondencia a las necesidades académicas, de bienestar universitario, investigación científica, tecnología cultura y deporte. Sin embargo, para el 11,60% de la población universitaria es insuficiente. Esto permite concluir que es necesario focalizar la infraestructura y el equipamiento institucional según un orden de prioridad institucional.

5.- EN LA UPEC SE EVIDENCIA UN FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS ADSCRITA A LOS CRITERIOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD.

TABLA No. 40					
EN LA UPEC SE EVIDENCIA UN FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS ADSCRITA A LOS CRITERIOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	2,7	2,7	2,7
	EN DESACUERDO	5	2,2	2,2	4,9
	INDIFERENTE	28	12,6	12,6	17,5
	DE ACUERDO	106	47,5	47,5	65,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	78	35,0	35,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

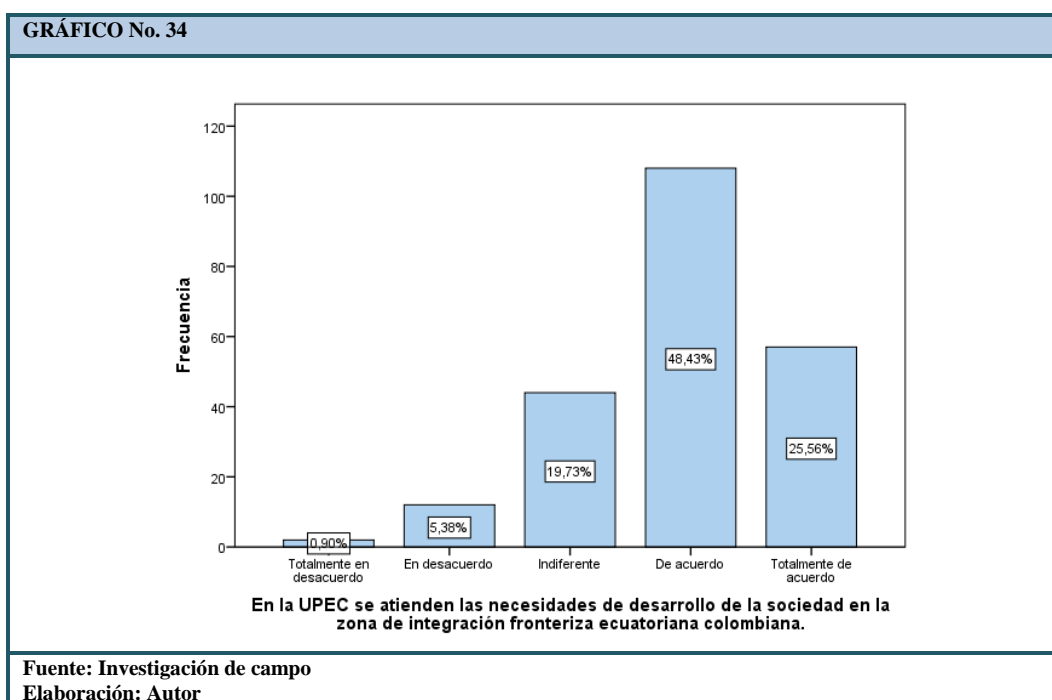


ANÁLISIS: El 82,50% de la comunidad universitaria consideran que se ha fortalecido las funciones universitarias con estándares de calidad, sin embargo, existe un 17,50% que no comparten este criterio. Con ello es necesario que la planificación institucional de mediano y largo plazo, contemple acciones estratégicas que permitan fortalecer las funciones universitarias, quizá priorizando las más débiles en el siguiente orden: investigación, vinculación con la sociedad, docencia, gestión administrativa y posgrados.

6.- EN LA UPEC SE ATIENDEN LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD EN LA ZONA DE INTEGRACIÓN FRONTERIZA ECUATORIANA COLOMBIANA.

TABLA No. 41					
EN LA UPEC SE ATIENDEN LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD EN LA ZONA DE INTEGRACIÓN FRONTERIZA ECUATORIANA COLOMBIANA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	12	5,4	5,4	6,3
	INDIFERENTE	44	19,7	19,7	26,0
	DE ACUERDO	108	48,4	48,4	74,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	57	25,6	25,6	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

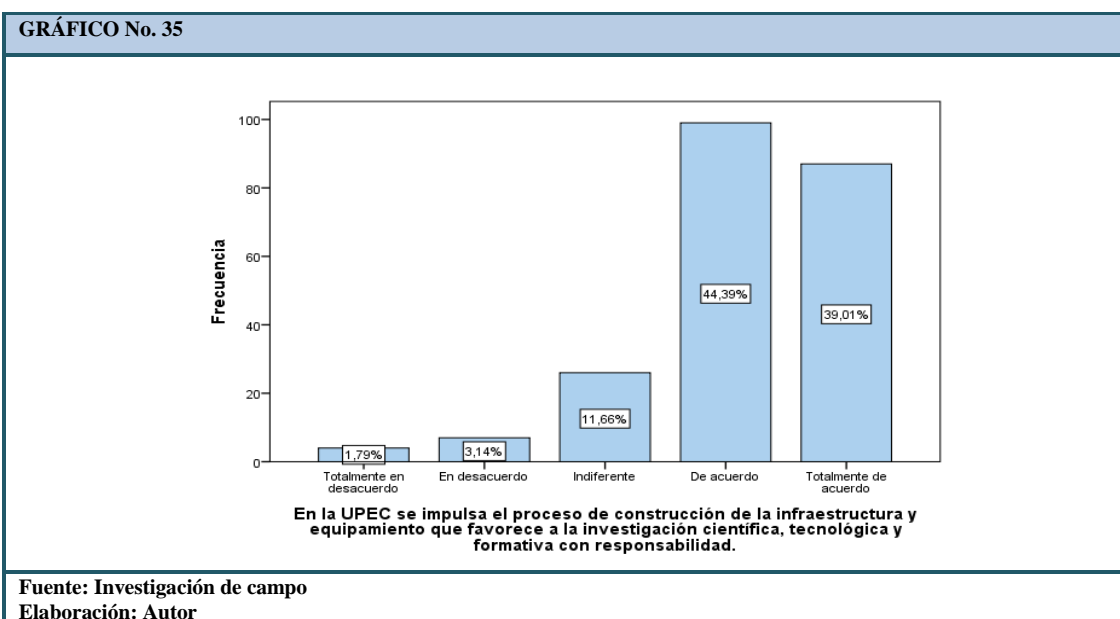


ANÁLISIS: En lo referente a que si la UPEC atiende las necesidades de desarrollo de la sociedad en la Zona de Integración Fronteriza Ecuatoriana Colombiana; la mayor parte de la comunidad universitaria considera que la institución está atendiendo las necesidades de desarrollo de la ZIF, sin embargo, un 26% restante consideraría que realmente la institución no está cumpliendo con este rol, lo cual implica la necesidad de impulsar acciones de vinculación con la sociedad que promuevan el desarrollo local.

7.- EN LA UPEC SE IMPULSA EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO QUE FAVORECE A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y FORMATIVA CON RESPONSABILIDAD.

TABLA No. 42					
EN LA UPEC SE IMPULSA EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO QUE FAVORECE A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y FORMATIVA CON RESPONSABILIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	1,8
	EN DESACUERDO	7	3,1	3,1	4,9
	INDIFERENTE	26	11,7	11,7	16,6
	DE ACUERDO	99	44,4	44,4	61,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	87	39,0	39,0	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

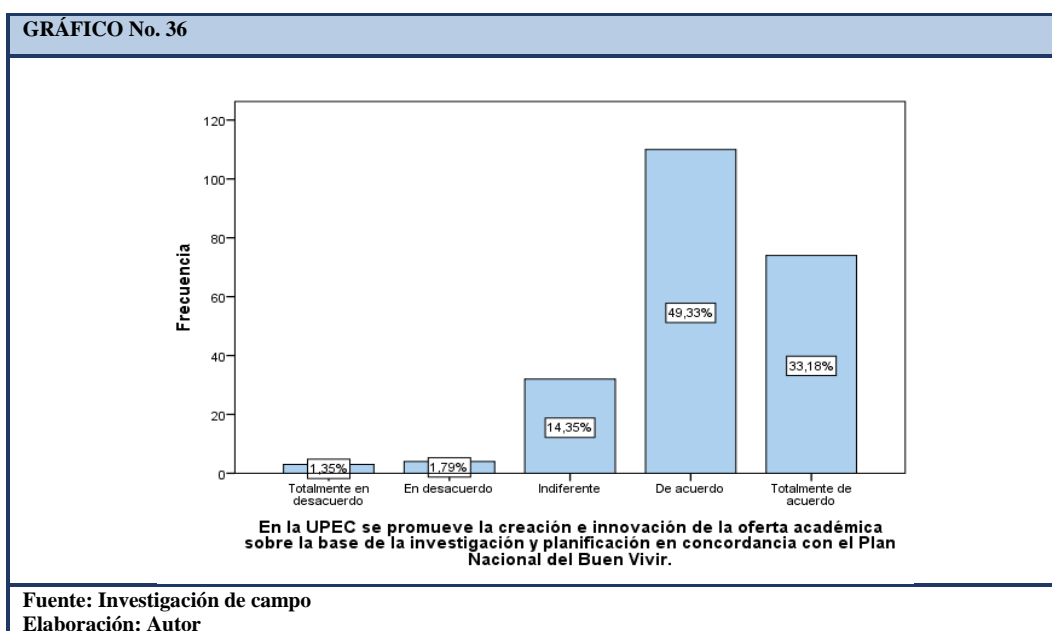


ANÁLISIS: El 82,50% de la Comunidad Universitaria manifestó que en la UPEC se impulsa el proceso de construcción de la infraestructura y equipamiento que favorece a la investigación científica, tecnológica y formativa con responsabilidad. Sin embargo, el 17,40% considera que no. Esto permite concluir que existe un importante grupo de población universitaria que demanda una mayor atención en la infraestructura educativa exclusiva de investigación.

8.- EN LA UPEC SE PROMUEVE LA CREACIÓN E INNOVACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA SOBRE LA BASE DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN CONCORDANCIA CON EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.

TABLA No. 43					
EN LA UPEC SE PROMUEVE LA CREACIÓN E INNOVACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA SOBRE LA BASE DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN CONCORDANCIA CON EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1,3	1,3	1,3
	EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	3,1
	INDIFERENTE	32	14,3	14,3	17,5
	DE ACUERDO	110	49,3	49,3	66,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	33,2	33,2	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

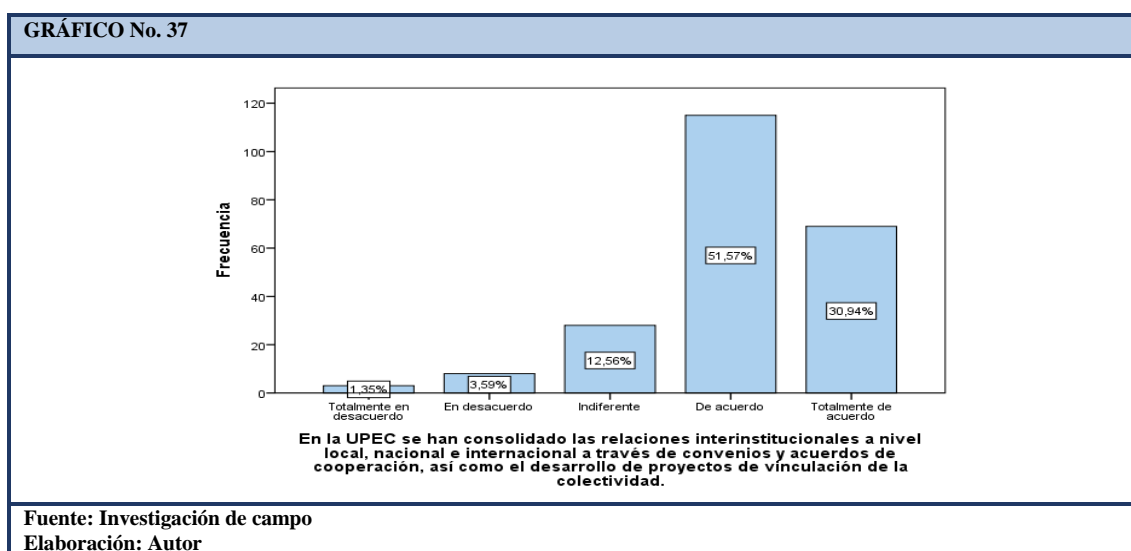


ANÁLISIS: La comunidad universitaria en un 82% considera que se promueve en la UPEC la creación e innovación de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el plan nacional del buen vivir; sin embargo, un 17,40% no está de acuerdo, lo cual permite concluir que es un tema que aún debe trabajarse para mejorar, lo cual constituye un reto que debe considerarse en el rediseño curricular.

9.- EN LA UPEC SE HAN CONSOLIDADO LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES A NIVEL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL A TRAVÉS DE CONVENIOS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN, ASÍ COMO EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN DE LA COLECTIVIDAD.

TABLA No. 44					
EN LA UPEC SE HAN CONSOLIDADO LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES A NIVEL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL A TRAVÉS DE CONVENIOS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN, ASÍ COMO EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN DE LA COLECTIVIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1,3	1,3	1,3
	EN DESACUERDO	8	3,6	3,6	4,9
	INDIFERENTE	28	12,6	12,6	17,5
	DE ACUERDO	115	51,6	51,6	69,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	69	30,9	30,9	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor

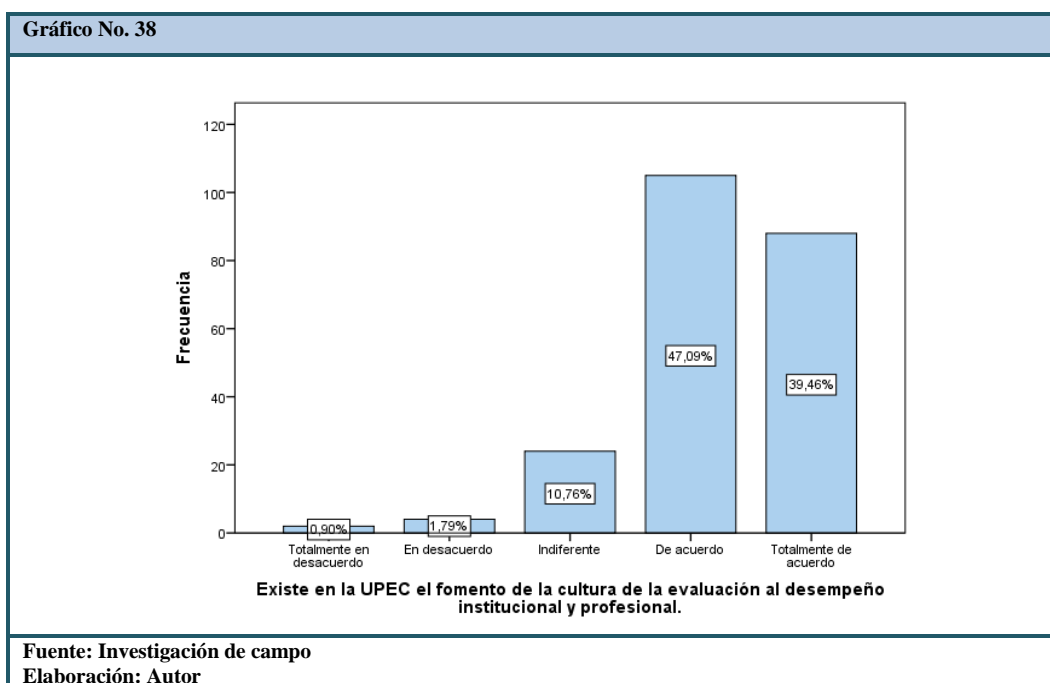


ANÁLISIS: El 82,50% de la comunidad universitaria manifiesta que en la institución se han consolidado las relaciones interinstitucionales a nivel local, nacional e internacional a través de convenios y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo de proyectos de vinculación de la colectividad. Existe sin embargo un porcentaje mínimo de la población que considera estar en desacuerdo. Es necesario trabajar en el fortalecimiento de procesos de cooperación interinstitucional local, nacional e internacional, que garanticen el fortalecimiento de las funciones universitarias.

10.- EXISTE EN LA UPEC EL FOMENTO DE LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL.

TABLA No. 45					
EXISTE EN LA UPEC EL FOMENTO DE LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	,9	,9	,9
	EN DESACUERDO	4	1,8	1,8	2,7
	INDIFERENTE	24	10,8	10,8	13,5
	DE ACUERDO	105	47,1	47,1	60,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	88	39,5	39,5	100,0
	TOTAL	223	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El Autor



ANÁLISIS: La inmensa mayoría de la comunidad universitaria, es decir un 86,60% considera que existe una cultura de evaluación del desempeño institucional y profesional, sin embargo, es necesario considerar que un 13,50% cree que no. Esto permite concluir que es necesario trabajar sobre la base de lo establecido, para fortalecer la cultura de la evaluación institucional y profesional para motivar permanentemente una gestión hacia la excelencia.

4.2. EVALUACIÓN POR OBJETIVOS DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL - PDFI 20011-2014.

El análisis del cumplimiento del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se complementa con la verificación y análisis de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores planteados en cuatro ejes estratégicos relacionados con las funciones universitarias de gestión administrativa, docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Para ello, se solicitó a la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional la información de los informes de evaluación y seguimiento a este instrumento de gestión. Esta información, se sintetiza en los siguientes puntos:

Avance total del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento institucional: Según el informe de evaluación y seguimiento del PEDI 2011-2014, realizado con corte al 31 de diciembre de 2013, encontramos la siguiente información:

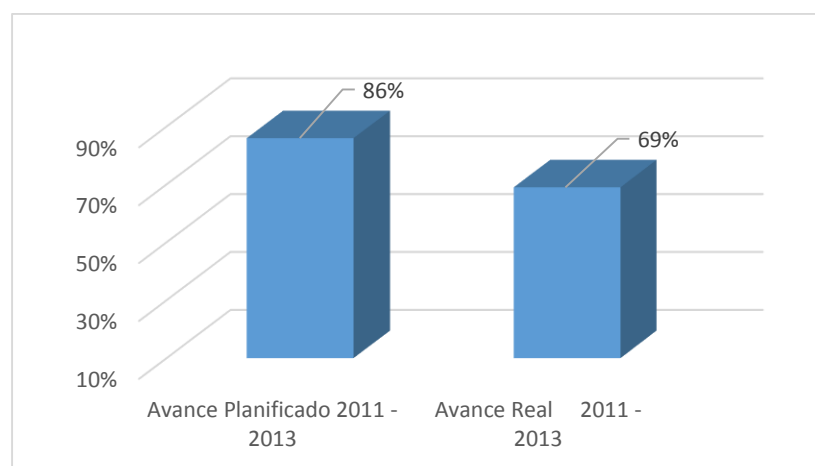


Ilustración 12: Cumplimiento Objetivos Estratégicos
Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 - CPDI
Elaborado: Comisión de planificación y desarrollo Institucional

ANÁLISIS: Se planificó hasta diciembre de 2013 un avance de 86%, debiéndose cumplir el 14% restante durante el año 2014, con lo que se completaría un 100%. Una vez realizada la evaluación, se ha constatado que el avance real es de 69%, con lo que corresponde para el año 2014 avanzar un 17%, considerándose entonces que

el año 2014 constituirá un período de ajuste para alcanzar el cumplimiento planificado del 100%.

Avance por objetivos estratégicos entre 2011 a 2013: El análisis del avance por objetivos del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, se desglosa de la siguiente manera:

a). **OBJETIVO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:** “Garantizar los procesos de calidad en la educación superior a través de la gestión objetiva de los recursos universitarios y la dotación de infraestructura y equipamiento que respondan a las exigencias del Sistema de Educación Superior y consoliden el proceso de institucionalización”. El objetivo promueve la gestión administrativa institucional orientada fortalecer inversión en infraestructura educativa, investigativa y de vinculación como apoyo a los procesos institucionales, así como el impulso a las acciones afirmativas y la actualización y generación de normativa institucional.

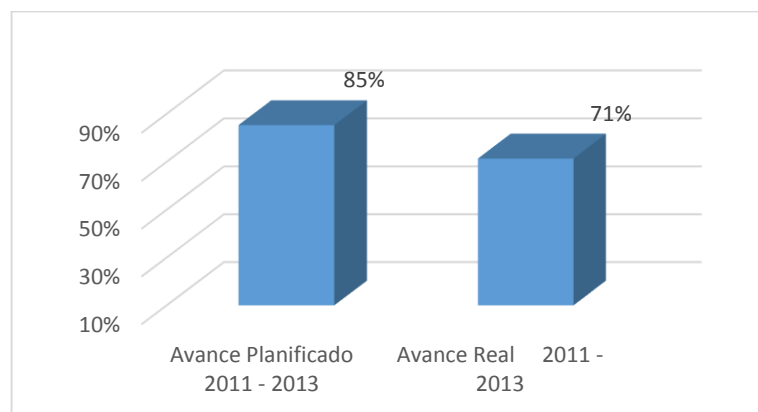


Ilustración 13: Cumplimiento Objetivo Estratégico 1.- Gestión
Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 - CPDI
Elaborado: Comisión de planificación y desarrollo Institucional

ANÁLISIS: Se planificó hasta diciembre de 2013 un avance de 85%, debiéndose cumplir el 15% restante durante el año 2014, con lo que se completaría un 100%.

Una vez realizada la evaluación, se ha constatado que el avance real es de 71%, con lo que corresponde para el año 2014 avanzar un 29%, considerándose entonces que

el año 2014 constituirá un período de ajuste para alcanzar el cumplimiento planificado del 100%.

b). OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DOCENCIA. “Desarrollar procesos de formación académica y humana de excelencia a través de programas, políticas y proyectos que sustenten el mejoramiento continuo, contribuyendo al desarrollo productivo y social en la provincia y el país”. Este objetivo contiene las metas e indicadores relacionados con la gestión de la docencia, como la capacitación del talento humano, la especialización del personal docente, el modelo educativo y los elementos curriculares.

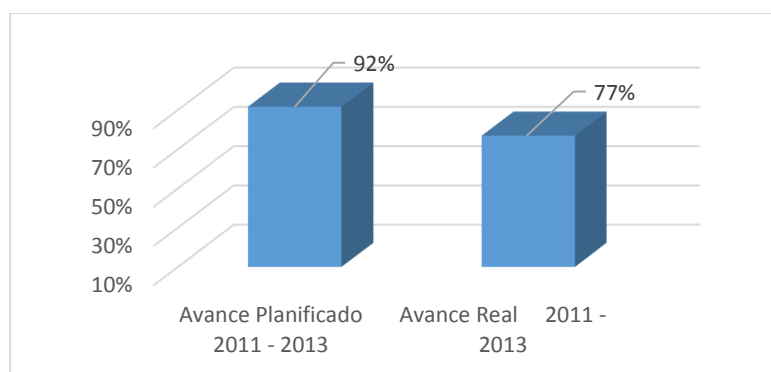


Ilustración 14. Cumplimiento Objetivo Estratégico 2.- Docencia

Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 - CPDI

Elaborado: Comisión de planificación y desarrollo Institucional

ANÁLISIS: Se planificó hasta diciembre de 2013 un avance de 92%, debiéndose cumplir el 08% restante durante el año 2014, con lo que se completaría un 100%.

Una vez realizada la evaluación, se ha constatado que el avance real es de 77%, con lo que corresponde para el año 2014 avanzar un 23%, considerándose entonces que el año 2014 constituirá un período de ajuste para alcanzar el cumplimiento planificado del 100%.

c). OBJETIVO ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN. “Impulsar la investigación a través del desarrollo de proyectos de investigación aplicada, formativa y social, que se constituyan en propuestas de solución a los problemas

socio-económicos del entorno”. En este objetivos se establecen acciones de fortalecimiento de la función de investigación institucional, relacionadas con proyectos de investigación social, artículos indexados, equipamiento de laboratorios, trabajos de grado, entre otras.

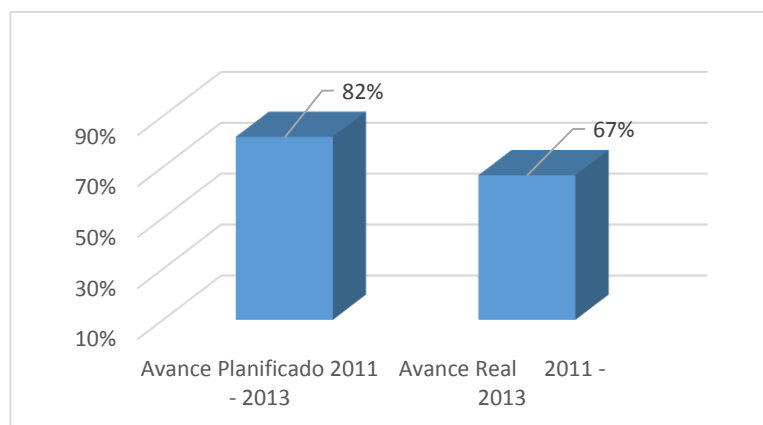


Ilustración 15: Cumplimiento Objetivo Estratégico 3.- Investigación
Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 - CPDI

Elaborado: Comisión de planificación y desarrollo Institucional

Se planificó hasta diciembre de 2013 un avance de 82%, debiéndose cumplir el 18% restante durante el año 2014, con lo que se completaría un 100%.

Una vez realizada la evaluación, se ha constatado que el avance real es de 67%, con lo que corresponde para el año 2014 avanzar un 33%, considerándose entonces que el año 2014 constituirá un período de ajuste para alcanzar el cumplimiento planificado del 100%.

d). OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD.

“Participar con la comunidad universitaria y la colectividad en espacios de análisis, discusión y propuestas de solución a los problemas ambientales, económicos, sociales y de integración”. Este objetivo contempla acciones de transferencia de conocimientos a la sociedad, procesos de interrelación con la sociedad, alianzas estratégicas, fomento de la cultura, entre otras.

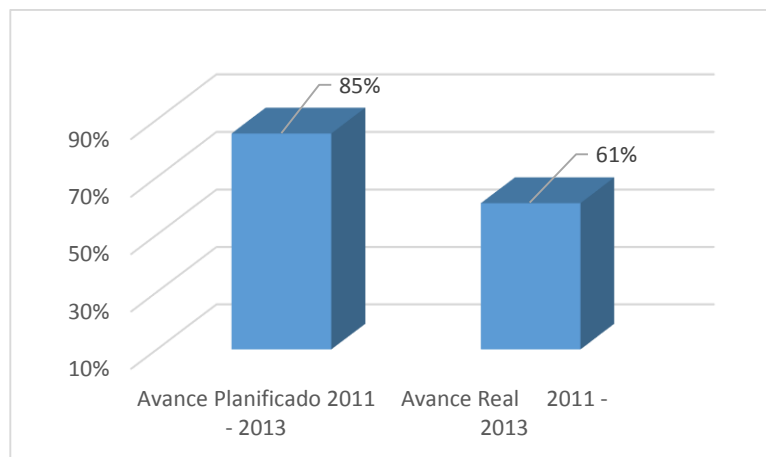


Ilustración 16: Cumplimiento Objetivo Estratégico 4.- Vinculación

Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 - CPDI

Elaborado: Comisión de planificación y desarrollo Institucional

ANÁLISIS: Se planificó hasta diciembre de 2013 un avance de 85%, debiéndose cumplir el 15% restante durante el año 2014, con lo que se completaría un 100%.

Una vez realizada la evaluación, se ha constatado que el avance real es de 61%, con lo que corresponde para el año 2014 avanzar un 39%, considerándose entonces que el año 2014 constituirá un período de ajuste para alcanzar el cumplimiento planificado del 100%.

En la siguiente tabla se establece el resumen del avance por objetivos alcanzado en el período 2011-2013 del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	2011	2012	2013	TOTAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	33,13%	21,56%	20,42%	75,11%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	27,55%	32,33%	25,50%	85,38%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	30,25%	27,33%	21,87%	79,45%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	24,37%	19,59%	19,70%	63,67%
PROMEDIO 2011-2013	28,83%	25,20%	21,87%	75,90%

Ilustración 17: Avance por objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
2011-2014

Fuente: Investigación avance PDFI al 2013 – CPDI
Elaborado por el autor

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS:

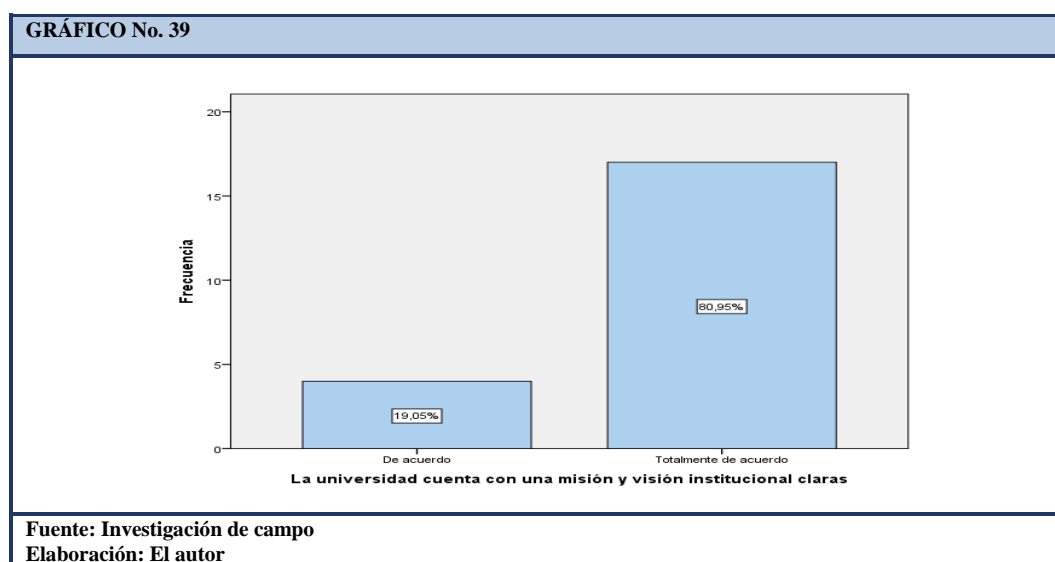
La encuesta aplicada a los directivos de la Universidad tiene como finalidad determinar las potencialidades de la gestión universitaria en los subsistemas de: planificación, presupuesto, estructura, talento humano y tecnología, durante la ejecución del PEDI 2011-2014. Al igual que en el instrumento anterior, esta información ha sido tabulada y administrada a través del software IBM – SPSS, que ha permitido la generación de tablas y gráficos para el análisis.

SUSBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN

1.- LA UNIVERSIDAD CUENTA CON UNA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL CLARAS

TABLA No. 46					
LA UNIVERSIDAD CUENTA CON UNA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL CLARAS					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	4	19,0	19,0	19,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	81,0	81,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

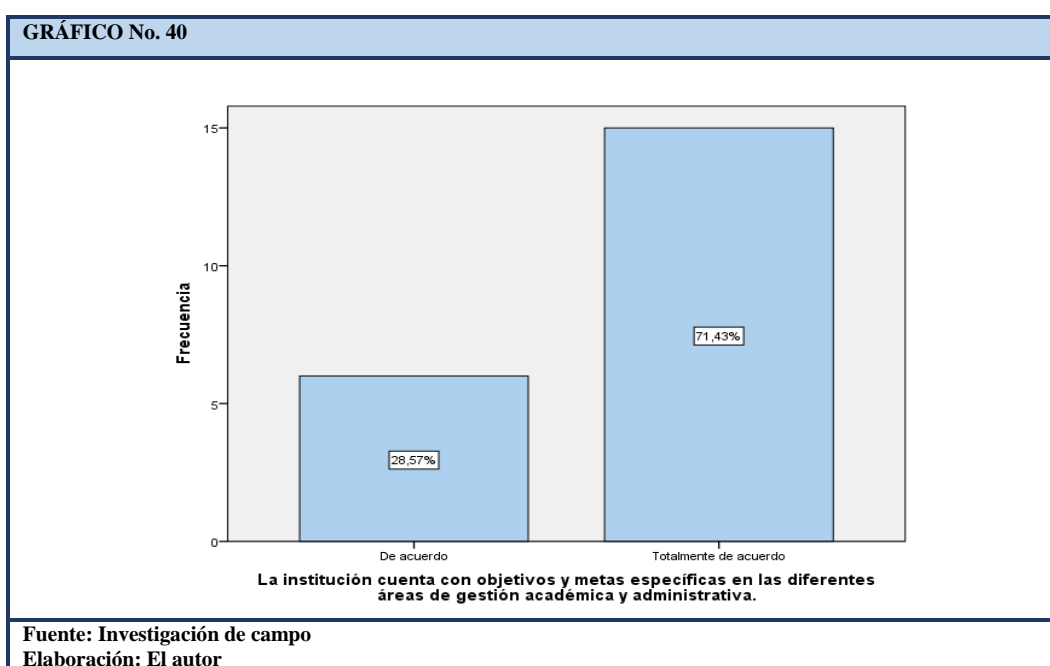


ANÁLISIS: La población investigada coincide en que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi cuenta actualmente con una misión y visión claras, lo que permite entender que estos elementos del plan estratégico están siendo gestionados adecuadamente.

2.- LA INSTITUCIÓN CUENTA CON OBJETIVOS Y METAS ESPECÍFICAS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.

TABLA No. 47					
LA INSTITUCIÓN CUENTA CON OBJETIVOS Y METAS ESPECÍFICAS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	6	28,6	28,6	28,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	71,4	71,4	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

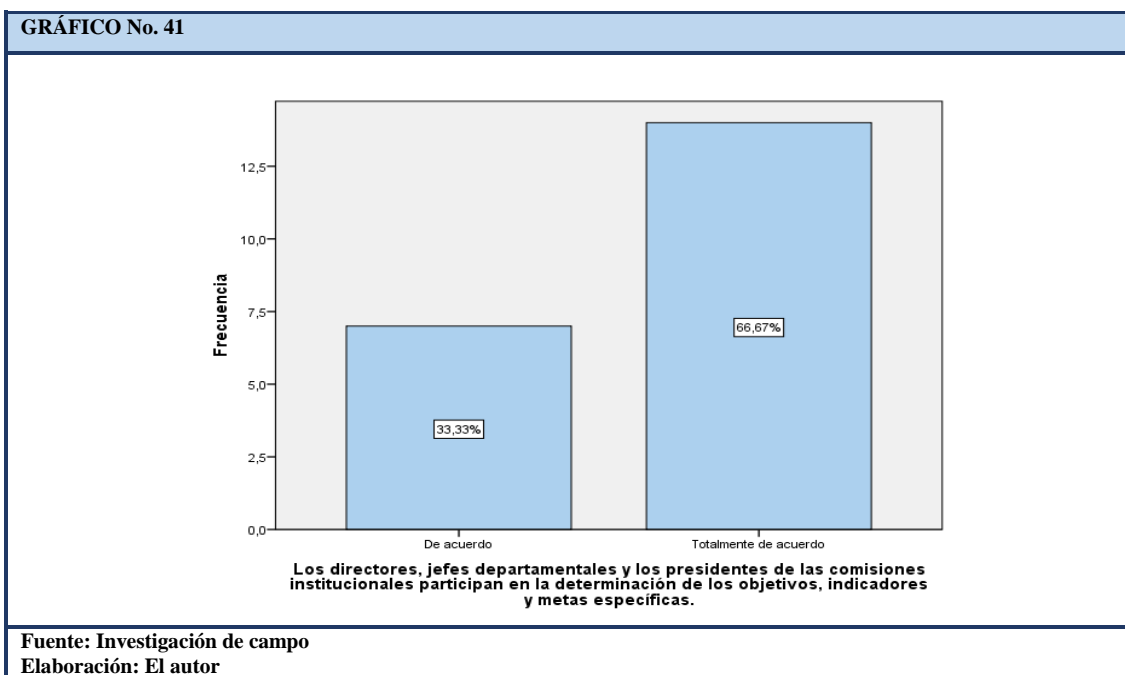


ANÁLISIS: La población investigada coincide con que la institución cuenta con objetivos y metas específicas en cada una de las diferentes dependencias institucionales, sin embargo es necesario tener en cuenta que un 28% no estar totalmente de acuerdo. Es necesario que se mejore la participación en el proceso de planificación institucional y de cada una de las dependencias, con la finalidad de que se depuren los objetivos planteados en la gestión institucional.

3.- LOS DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES Y LOS PRESIDENTES DE LAS COMISIONES INSTITUCIONALES PARTICIPAN EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS.

TABLA No. 48					
LOS DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES Y LOS PRESIDENTES DE LAS COMISIONES INSTITUCIONALES PARTICIPAN EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	7	33,3	33,3	33,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	66,7	66,7	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

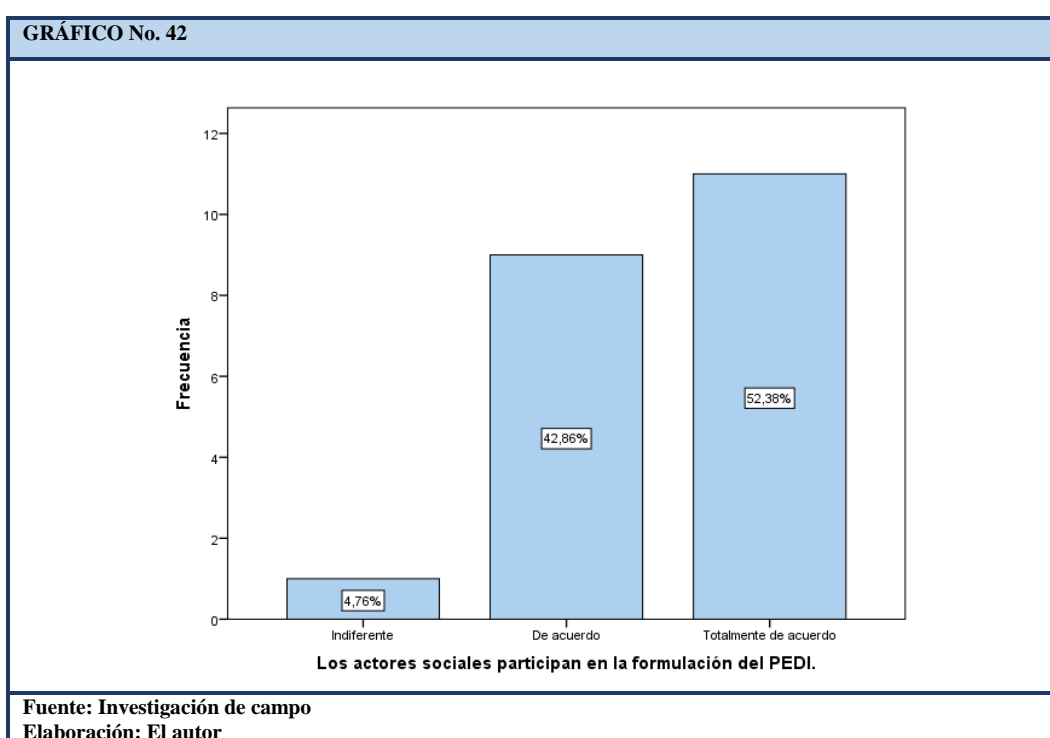


ANÁLISIS: Todos los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales coinciden en que participan en la determinación de objetivos, indicadores y metas específicas en cada una de las áreas de gestión institucional. Sin embargo, es necesario considerar que un 33% siente que aún falta promover la participación. Se deben mejorar los procesos participativos de diseño de objetivos, metas e indicadores.

4.- LOS ACTORES SOCIALES PARTICIPAN EN LA FORMULACIÓN DEL PEDI.

TABLA No. 49					
LOS ACTORES SOCIALES PARTICIPAN EN LA FORMULACIÓN DEL PEDI.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	9	42,9	42,9	47,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	52,4	52,4	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

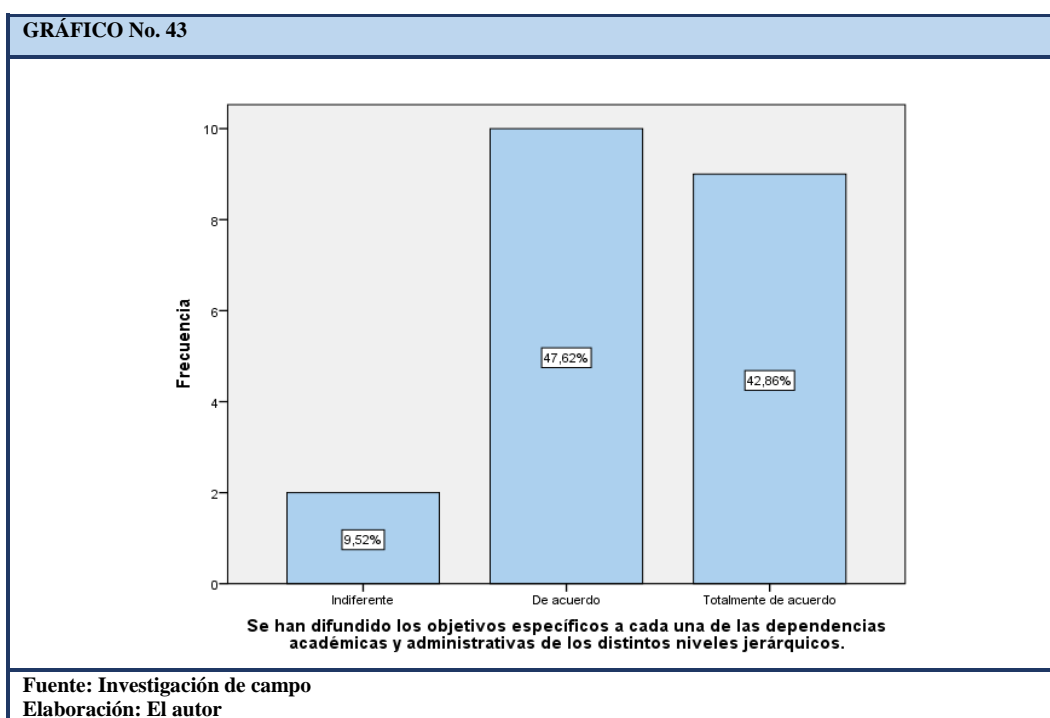


ANÁLISIS: Existe un alto porcentaje (52%) de funcionarios que considera que los actores sociales participan en la formulación del PEDI, sin embargo existe un 4% que considera que la participación de los actores es insuficiente, así un 43% que considera que es un aspecto en el que aún se puede mejorar. Se deben mejorar los procesos participativos de diseño del PEDI.

5.- SE HAN DIFUNDIDO LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS.

TABLA No. 50					
SE HAN DIFUNDIDO LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	9,5
	DE ACUERDO	10	47,6	47,6	57,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	42,9	42,9	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

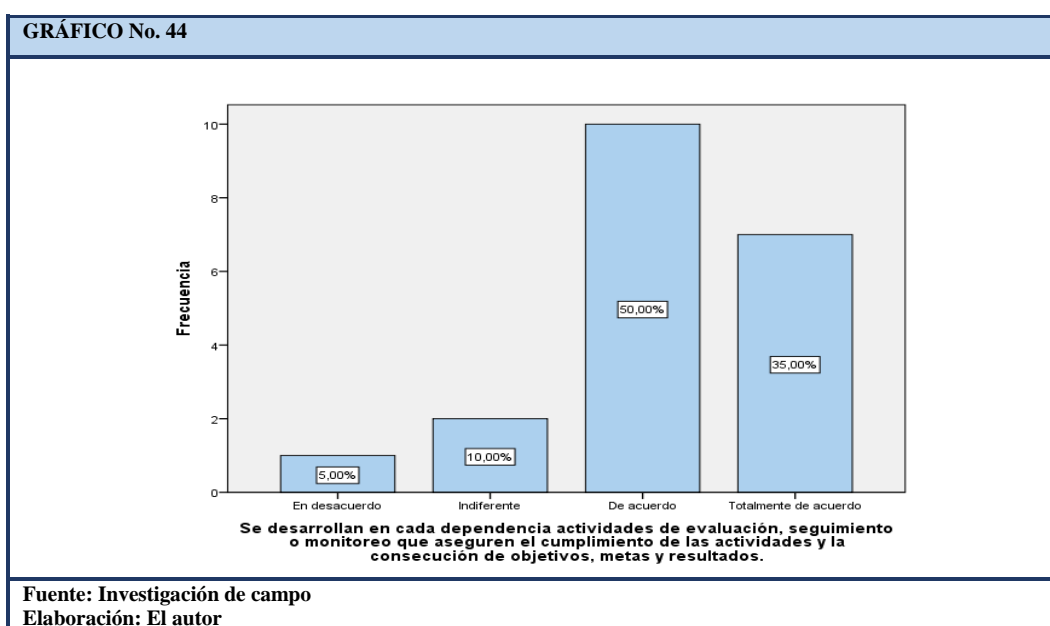


ANÁLISIS: Siendo la difusión de los objetivos, una acción clave en la gestión, aproximadamente el 10% de los funcionarios considera que se debe poner énfasis en la difusión. De todas maneras, el porcentaje restante en cambio considera que sí se han difundido dichos objetivos. Es necesario diseñar un sistema de comunicación como sistema de apoyo al cumplimiento del PEDI y POA institucional.

6.- SE DESARROLLAN EN CADA DEPENDENCIA ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO O MONITOREO QUE ASEGUEN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS.

TABLA No. 51					
SE DESARROLLAN EN CADA DEPENDENCIA ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO O MONITOREO QUE ASEGUEN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	5,0	5,0
	INDIFERENTE	2	9,5	10,0	15,0
	DE ACUERDO	10	47,6	50,0	65,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	33,3	35,0	100,0
	TOTAL	20	95,2	100,0	
PERDIDOS	SISTEMA	1	4,8		
TOTAL		21	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

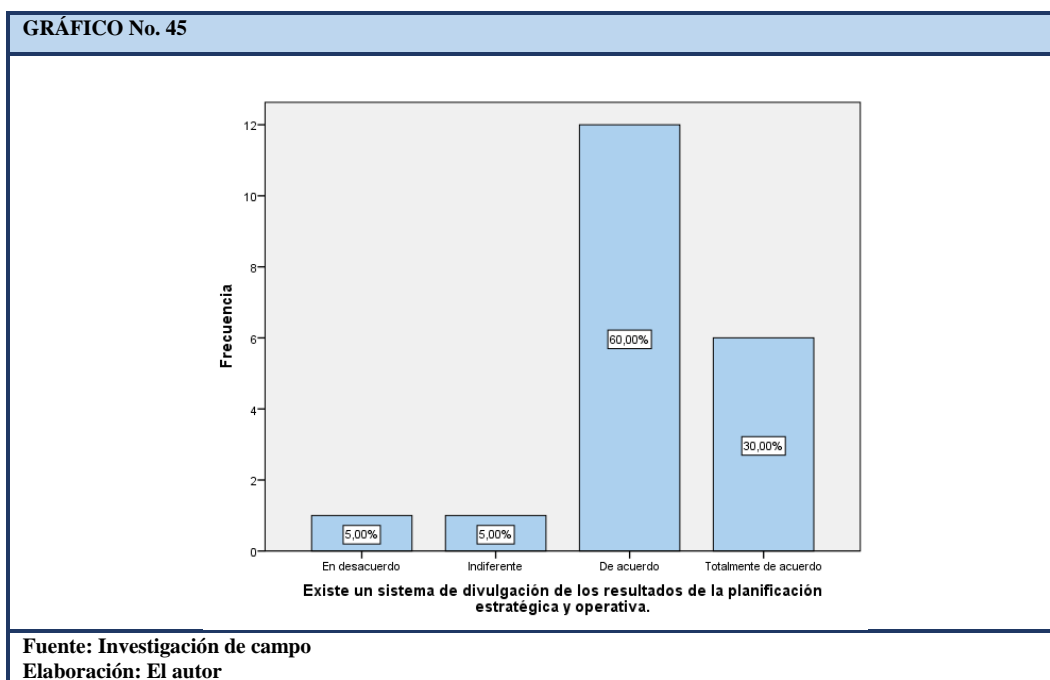


ANÁLISIS: El desarrollo de actividades de evaluación, seguimiento y monitoreo para un porcentaje importante de funcionarios, no es una actividad habitual de su gestión. Sin embargo, existe un 35% que sí desarrolla estas actividades en su totalidad, quedando un 50% que sí realiza actividades de seguimiento que considerablemente deben consolidarse. Es necesario fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de la planificación institucional como apoyo a la gestión institucional.

7.- EXISTE UN SISTEMA DE DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA.

TABLA No. 52					
EXISTE UN SISTEMA DE DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	5,0	5,0
	INDIFERENTE	1	4,8	5,0	10,0
	DE ACUERDO	12	57,1	60,0	70,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	30,0	100,0
	TOTAL	20	95,2	100,0	
PERDIDOS	SISTEMA	1	4,8		
TOTAL		21	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

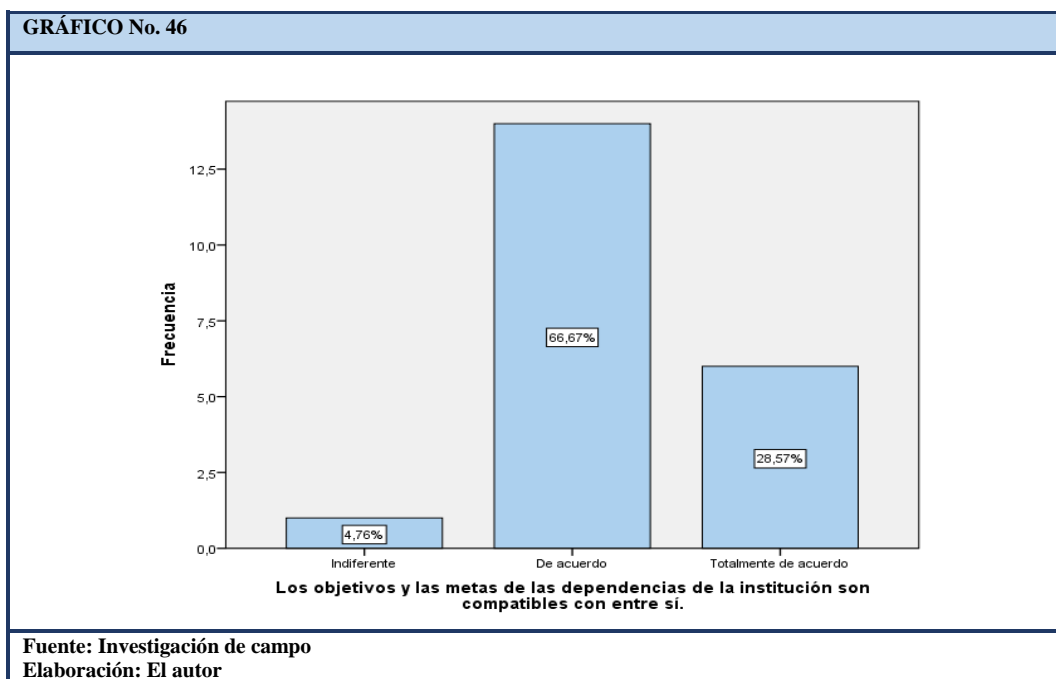


ANÁLISIS: Un 30% de los funcionarios consideran que sí se divulgan los resultados de la planificación estratégica y operativa, sin embargo un 10% consideran que no. Es necesario establecer un sistema de divulgación de la información de la planificación estratégica y operativa que divulgue la información relacionada con este proceso importante de la institución. Sin embargo, existe un 60% que considera que sí se divulga la información, pero que esta acción podría mejorar. Se requiere fortalecer el sistema de comunicación como sistema de apoyo a la gestión institucional.

8.- LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DE LAS DEPENDENCIAS DE LA INSTITUCIÓN SON COMPATIBLES CON ENTRE SÍ.

TABLA No. 53					
LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DE LAS DEPENDENCIAS DE LA INSTITUCIÓN SON COMPATIBLES CON ENTRE SÍ.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLID O	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	71,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	28,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

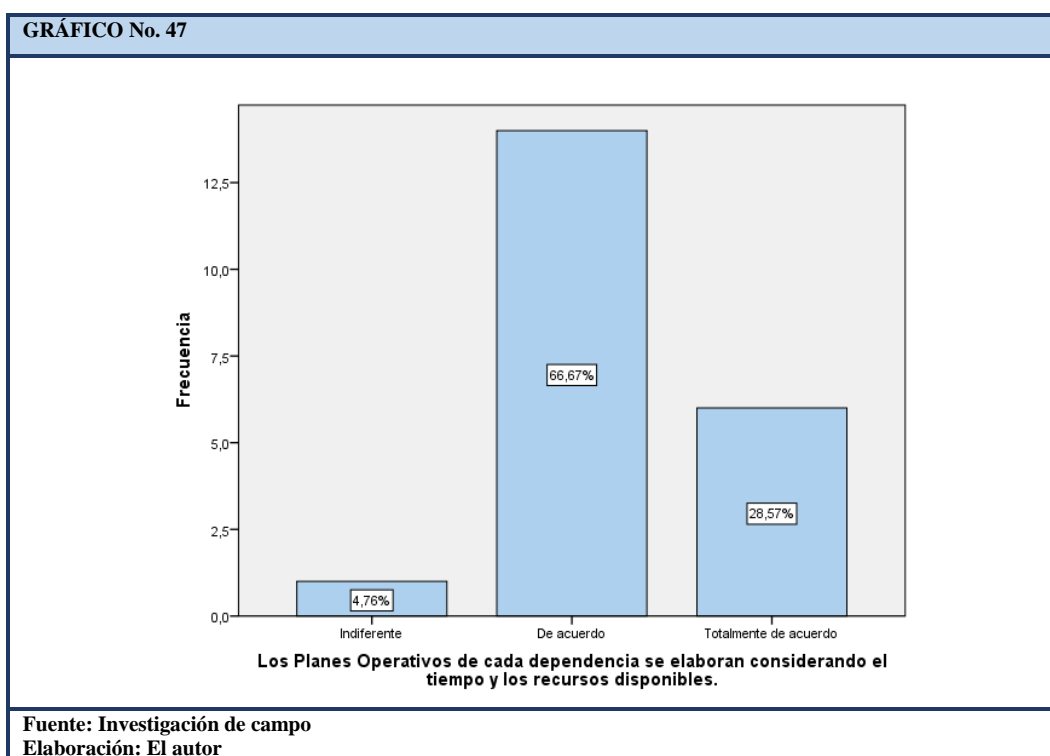


ANÁLISIS: Aproximadamente, un 5% de los funcionarios consideran que los objetivos no son compatibles entre sí y solo el 28% considera que en cambio sí lo son. Consideremos que el porcentaje restante sabe que a pesar de que los objetivos y metas son compatibles, existen aspectos en los que se puede mejorar. Es necesario que se actualice el manual de funciones institucional que permita la coordinación de las acciones y así se optimicen los procesos y recursos.

9.- LOS PLANES OPERATIVOS DE CADA DEPENDENCIA SE ELABORAN CONSIDERANDO EL TIEMPO Y LOS RECURSOS DISPONIBLES.

TABLA No. 54					
LOS PLANES OPERATIVOS DE CADA DEPENDENCIA SE ELABORAN CONSIDERANDO EL TIEMPO Y LOS RECURSOS DISPONIBLES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	71,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	28,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

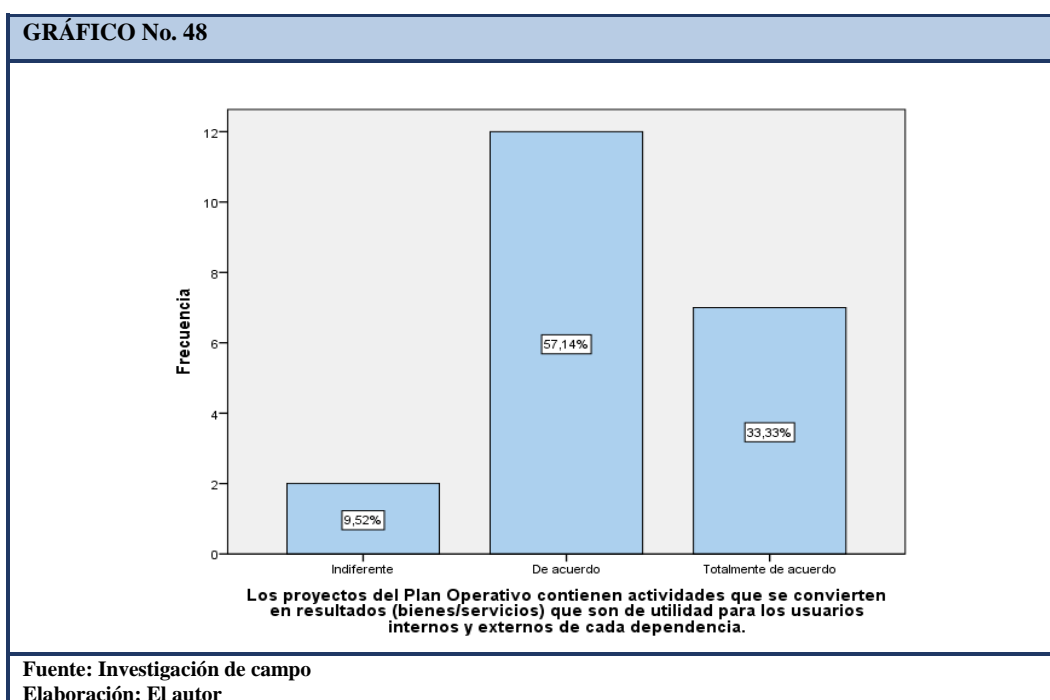


ANÁLISIS: Existe preocupación en un 5% de la población investigada con respecto a la coherencia del tiempo y recursos disponibles de los planes operativos. Por otro lado, apenas el 29% considera que en efecto sí existe la suficiente coherencia. Un 67% en cambio cree que se puede mejorar en este aspecto. Es necesario diseñar un modelo de gestión que permita planificar coherentemente las acciones y los recursos disponibles de la institución.

10.- LOS PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO CONTIENEN ACTIVIDADES QUE SE CONVIERTEN EN RESULTADOS (BIENES/SERVICIOS) QUE SON DE UTILIDAD PARA LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE CADA DEPENDENCIA.

TABLA No. 55					
LOS PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO CONTIENEN ACTIVIDADES QUE SE CONVIERTEN EN RESULTADOS (BIENES/SERVICIOS) QUE SON DE UTILIDAD PARA LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE CADA DEPENDENCIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	9,5
	DE ACUERDO	12	57,1	57,1	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	33,3	33,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor



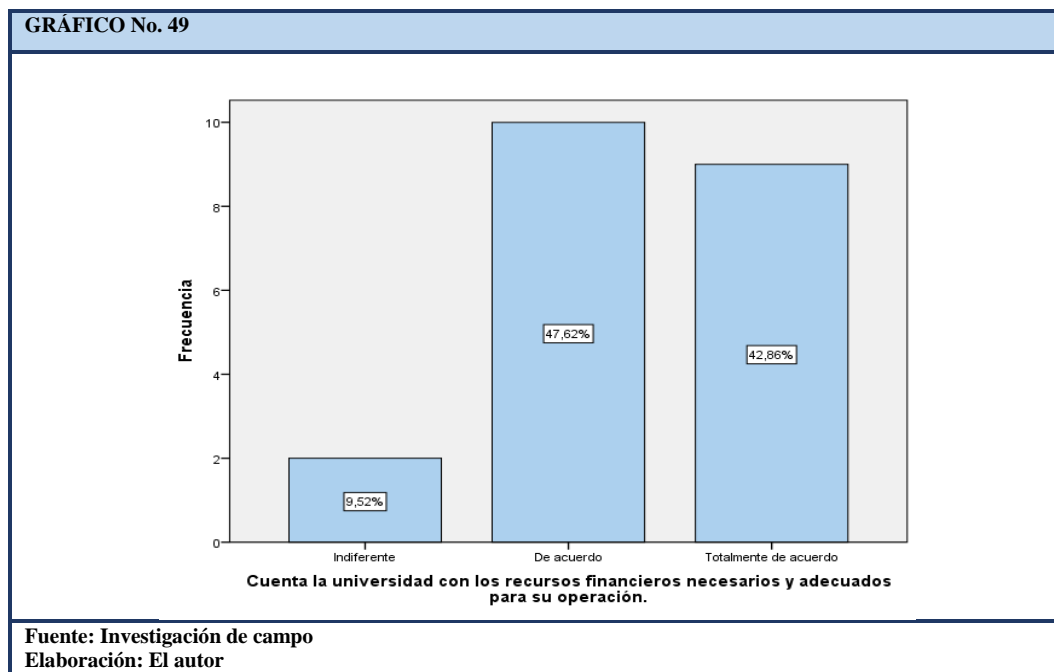
ANÁLISIS: En la gestión institucional no hay un énfasis en los resultados de acuerdo a las actividades planificadas por la institución, siendo una orientación filosófica indispensable en la gestión. El 33% en cambio considera que sí existe una orientación a los resultados, pero el 57% considera que se puede mejorar. Es necesario diseñar los procesos institucionales que permitan obtener productos o resultados útiles para las dependencias con quienes se establecen acciones de interrelación.

SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO

1.- CUENTA LA UNIVERSIDAD CON LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS Y ADECUADOS PARA SU OPERACIÓN.

TABLA No. 56					
CUENTA LA UNIVERSIDAD CON LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS Y ADECUADOS PARA SU OPERACIÓN.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	9,5
	DE ACUERDO	10	47,6	47,6	57,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	42,9	42,9	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

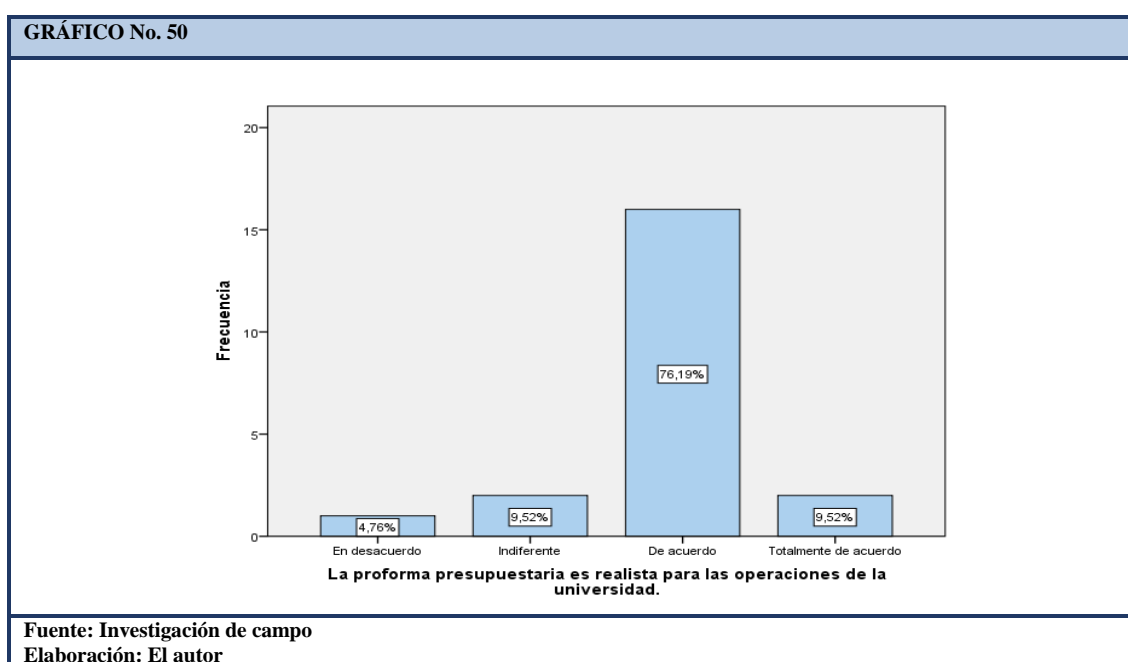


ANÁLISIS: Los recursos escasos son un problema importante en la gestión universitaria para el 10% de los funcionarios, sin embargo, el 43% considera que sí son suficientes y el 47% determina que a pesar de que los recursos son adecuados, es un aspecto que requiere atención. Los recursos siempre son limitados en las organizaciones, por lo que se requiere la gestión de proyectos institucionales con fuentes alternativas de financiamiento.

2.- LA PROFORMA PRESUPUESTARIA ES REALISTA PARA LAS OPERACIONES DE LA UNIVERSIDAD.

TABLA No. 57					
LA PROFORMA PRESUPUESTARIA ES REALISTA PARA LAS OPERACIONES DE LA UNIVERSIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	14,3
	DE ACUERDO	16	76,2	76,2	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

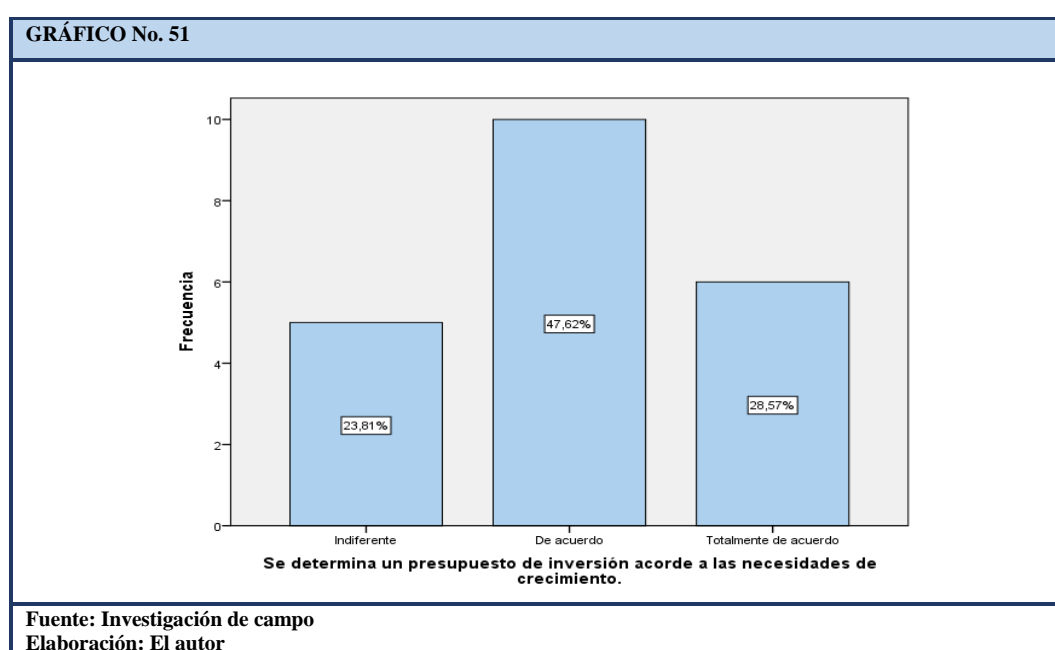


ANÁLISIS: Un porcentaje importante de los funcionarios (15%) consideran que la proforma presupuestaria no es realista para las operaciones de la universidad, un aspecto que debe ser analizado y mejorado. Por otro lado, un 10% en cambio consideran que la proforma presupuestaria se ajusta exactamente a las operaciones institucionales, y un 76% que considera que a pesar de que si es realista la proforma, se puede mejorar. Es necesario diseñar que la dirección financiera ajuste la proforma presupuestaria a los objetivos institucionales.

3.- SE DETERMINA UN PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO.

TABLA No. 58					
SE DETERMINA UN PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	5	23,8	23,8	23,8
	DE ACUERDO	10	47,6	47,6	71,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	28,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

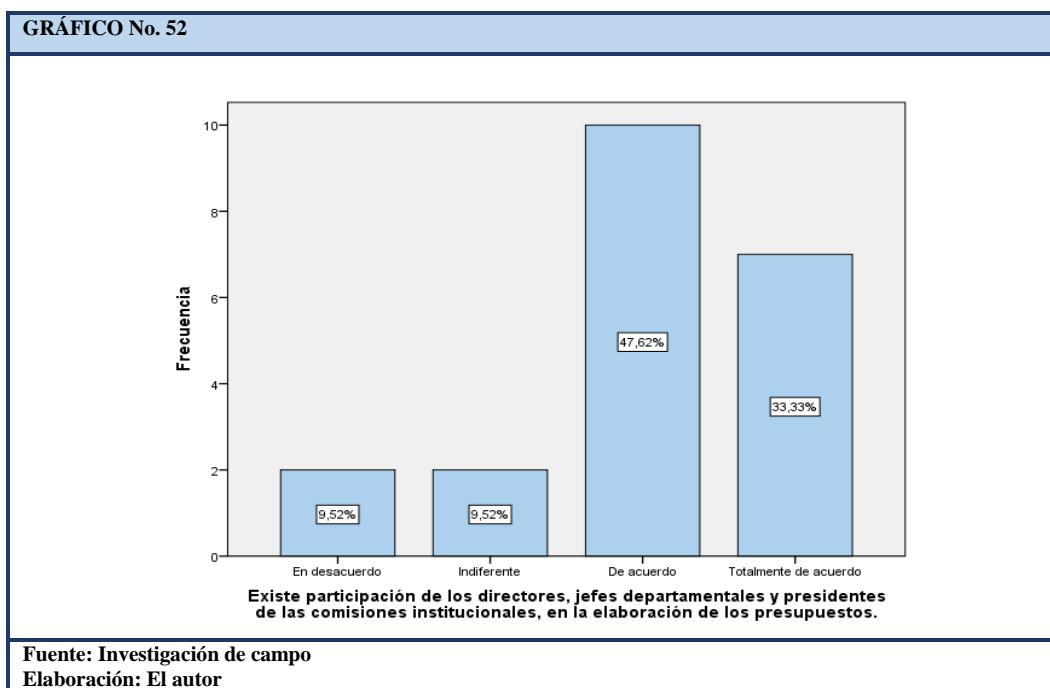


ANÁLISIS: Existe un porcentaje importante de funcionarios que consideran que el presupuesto para la inversión no está acorde con las necesidades de crecimiento institucional, lo que determina que es necesario establecer prioridades en la gestión institucional para garantizar la adecuada orientación del presupuesto institucional de inversión. Sin embargo, un 29% considera que las inversiones están de acuerdo a las necesidades de crecimiento, y un 47% que cree que puede mejorar la orientación presupuestaria. La institución priorizó la inversión en infraestructura por cuanto no contaba con estos bienes, sin embargo, ahora es necesario priorizar la inversión en función de: la investigación, la vinculación con la sociedad, la docencia, la gestión administrativa y la gestión de posgrado.

4.- EXISTE PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES Y PRESIDENTES DE LAS COMISIONES INSTITUCIONALES, EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

TABLA No. 59					
EXISTE PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES Y PRESIDENTES DE LAS COMISIONES INSTITUCIONALES, EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	19,0
	DE ACUERDO	10	47,6	47,6	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	33,3	33,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

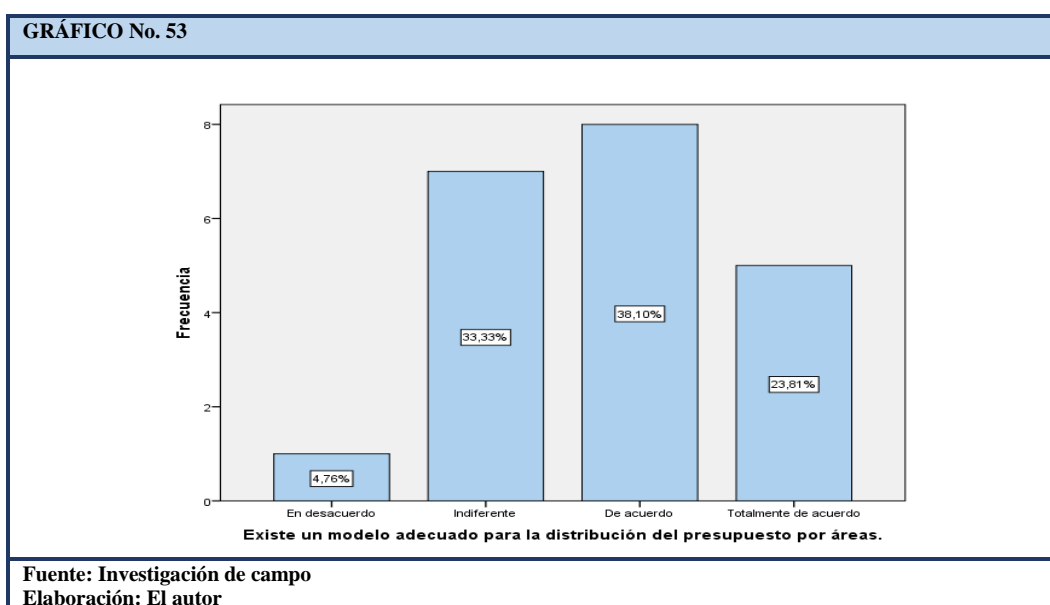


ANÁLISIS: Un 19% de los funcionarios consideran que no participan en la elaboración de los presupuestos institucionales, porcentaje que es muy importante. Por otro lado, apenas un 33% considera que sí participa en la elaboración de los presupuestos, pero el 47% considera que esta participación podría mejorar. Es necesario fortalecer los procesos de participación en la elaboración del presupuesto institucional.

5.- EXISTE UN MODELO ADECUADO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS.

TABLA No. 60					
EXISTE UN MODELO ADECUADO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	7	33,3	33,3	38,1
	DE ACUERDO	8	38,1	38,1	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

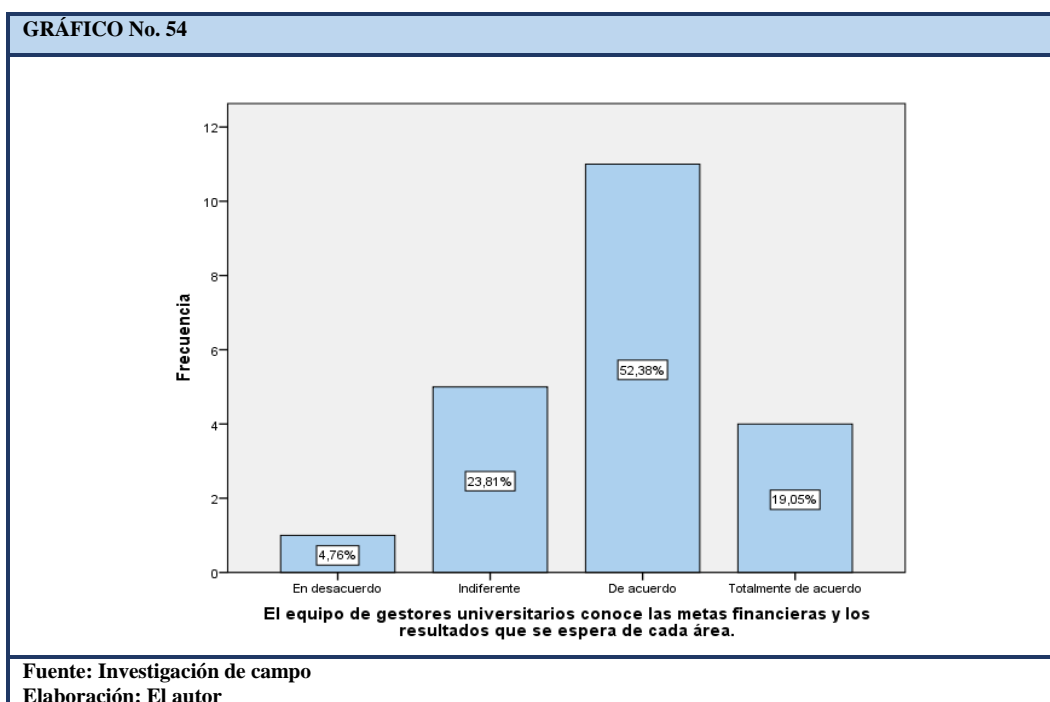


ANÁLISIS: Los directivos de la universidad consideran en un 38% que no existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas, lo cual se convierte en una importante debilidad institucional. Solo el 24% cree que el modelo de distribución presupuestaria es el adecuado. Es necesario diseñar e implementar un modelo de distribución presupuestaria.

6.- EL EQUIPO DE GESTORES UNIVERSITARIOS CONOCE LAS METAS FINANCIERAS Y LOS RESULTADOS QUE SE ESPERA DE CADA ÁREA.

TABLA No. 61					
EL EQUIPO DE GESTORES UNIVERSITARIOS CONOCE LAS METAS FINANCIERAS Y LOS RESULTADOS QUE SE ESPERA DE CADA ÁREA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	5	23,8	23,8	28,6
	DE ACUERDO	11	52,4	52,4	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

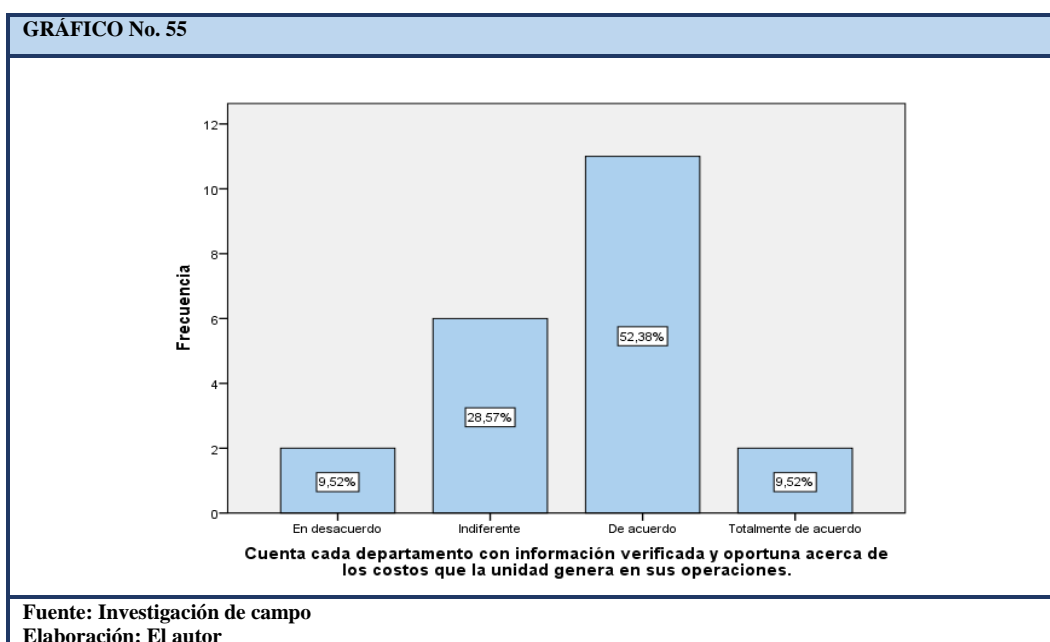


ANÁLISIS: Solo un 19% considera que sí conoce las metas financieras y los resultados que espera cada área, mientras que el 28% considera que no. El 52% restante considera que sí conoce las metas financieras pero es un aspecto de la gestión que se puede mejorar. Es necesario difundir los resultados financieros de manera permanente.

7.- CUENTA CADA DEPARTAMENTO CON INFORMACIÓN VERIFICADA Y OPORTUNA ACERCA DE LOS COSTOS QUE LA UNIDAD GENERA EN SUS OPERACIONES.

TABLA No. 62					
CUENTA CADA DEPARTAMENTO CON INFORMACIÓN VERIFICADA Y OPORTUNA ACERCA DE LOS COSTOS QUE LA UNIDAD GENERA EN SUS OPERACIONES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	6	28,6	28,6	38,1
	DE ACUERDO	11	52,4	52,4	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

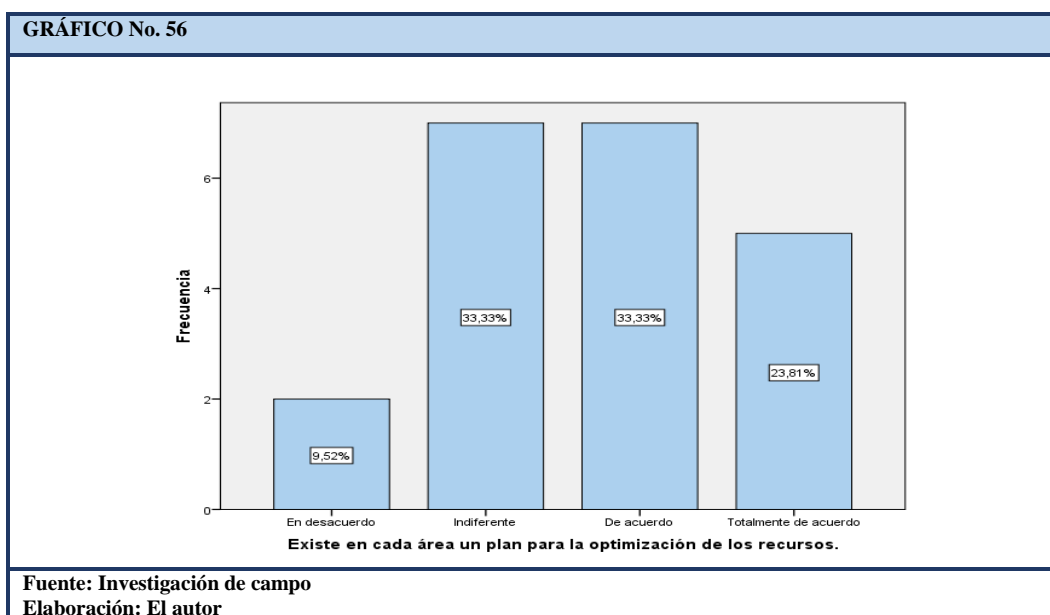


ANÁLISIS: Los directivos consideran en un 38% que el departamento financiero no cuenta con una información veraz y oportuna sobre los costos de cada unidad, sin embargo únicamente el 9,5% considera que sí se cuenta con esa información. Los directivos restantes consideran que es un aspecto en el que se puede mejorar a través de la sistematización de la información financiera que impacta en las operaciones institucionales de cada dependencia institucional.

8.- EXISTE EN CADA ÁREA UN PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

TABLA No. 63					
: EXISTE EN CADA ÁREA UN PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	7	33,3	33,3	42,9
	DE ACUERDO	7	33,3	33,3	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

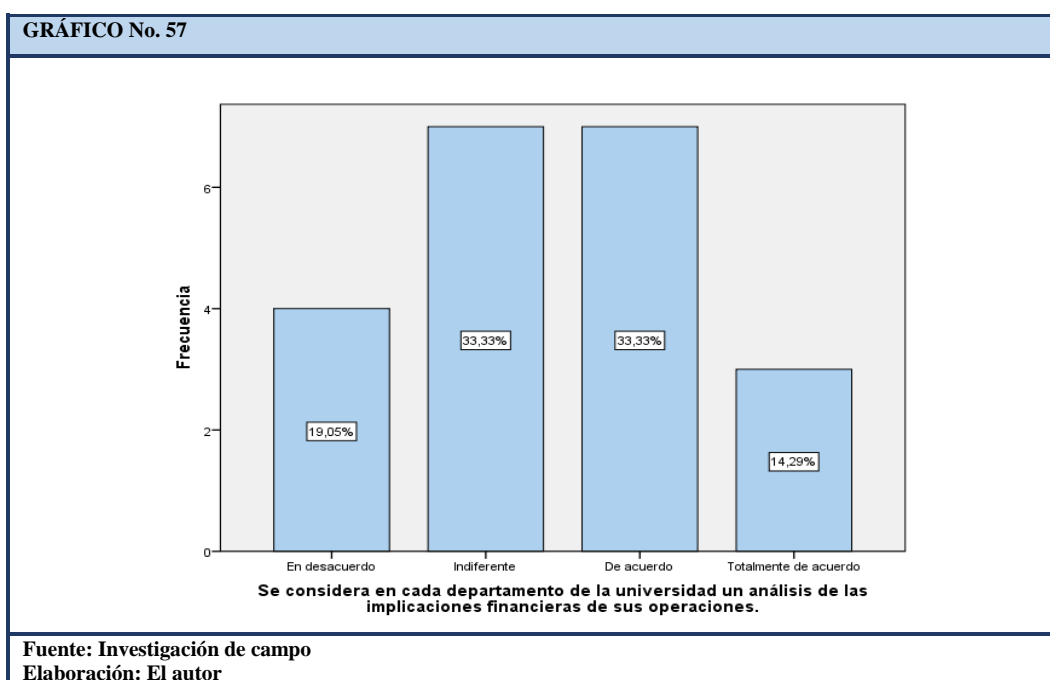


ANÁLISIS: El 43% de los directivos considera que no existe un plan para la optimización de los recursos en cada área, versus un 23% que considera que sí. El tema de la optimización de los recursos por lo tanto es un tema que requiere mucha atención por parte de los directivos, con la finalidad de que se formulen acciones que permitan el uso óptimo de los recursos disponibles en la institución.

9.- SE CONSIDERA EN CADA DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD UN ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES FINANCIERAS DE SUS OPERACIONES.

TABLA No. 64					
SE CONSIDERA EN CADA DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD UN ANÁLISIS DE LAS IMPLICACIONES FINANCIERAS DE SUS OPERACIONES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	4	19,0	19,0	19,0
	INDIFERENTE	7	33,3	33,3	52,4
	DE ACUERDO	7	33,3	33,3	85,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	14,3	14,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

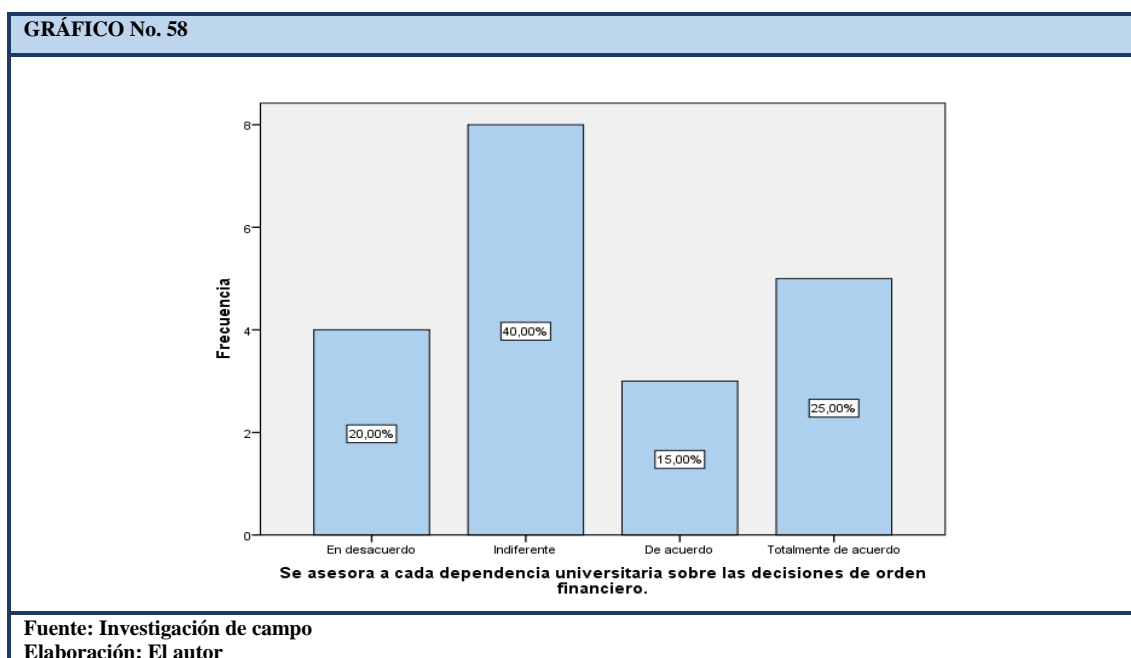


ANÁLISIS: Solo el 14% considera que sí se consideran en cada departamento las implicaciones financieras en sus operaciones. El 50% en cambio considera que los departamentos institucionales no consideran las implicaciones financieras, lo cual constituye una debilidad por cuanto no se ajustan a una gestión real, completa y coherente con la planificación del presupuesto institucional.

10.- SE ASESORA A CADA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA SOBRE LAS DECISIONES DE ORDEN FINANCIERO.

TABLA No. 65					
SE ASESORA A CADA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA SOBRE LAS DECISIONES DE ORDEN FINANCIERO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	4	19,0	20,0	20,0
	INDIFERENTE	8	38,1	40,0	60,0
	DE ACUERDO	3	14,3	15,0	75,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	25,0	100,0
	TOTAL	20	95,2	100,0	
PERDIDOS	SISTEMA	1	4,8		
	TOTAL	21	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

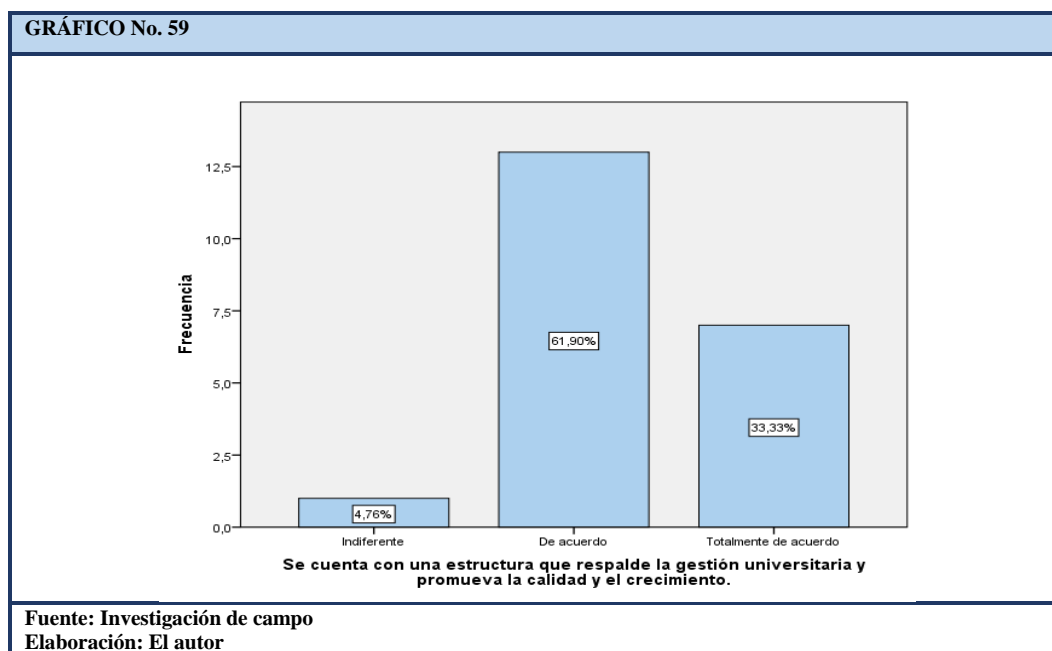


ANÁLISIS: Un 60% de los funcionarios consideran que no se asesora a las dependencias universitarias sobre las decisiones de orden financiero, razón por la que se explica que las distintas dependencias no consideran en sus actividades las implicaciones financieras. Es necesario fortalecer en el departamento financiero un área que asesore a cada departamento.

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

1.- SE CUENTA CON UNA ESTRUCTURA QUE RESPALDE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y PROMUEVA LA CALIDAD Y EL CRECIMIENTO.

TABLA No. 66					
SE CUENTA CON UNA ESTRUCTURA QUE RESPALDE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y PROMUEVA LA CALIDAD Y EL CRECIMIENTO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	33,3	33,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	
Fuente: Investigación de campo					
Elaboración: El autor					

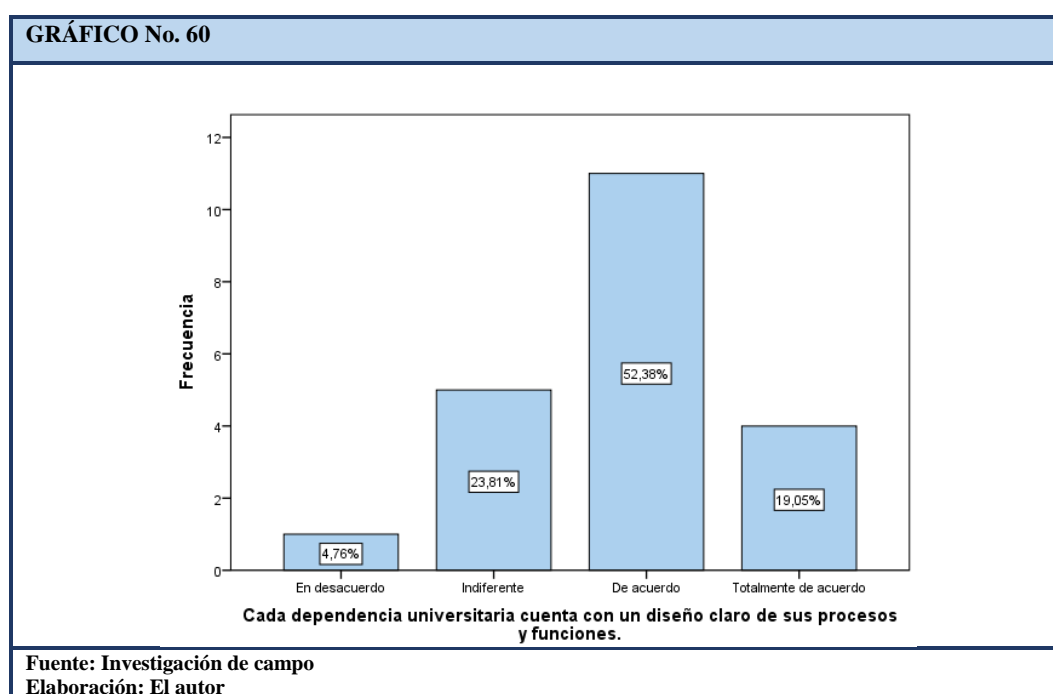


ANÁLISIS: Solo un 33% considera que la estructura respalda la gestión y promueve la calidad y el crecimiento, en tanto que un 5% considera que no. Es necesario realizar un ajuste en la estructura institucional que permita dinamizar la gestión universitaria institucional acorde con las necesidades de crecimiento.

2.- CADA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA CUENTA CON UN DISEÑO CLARO DE SUS PROCESOS Y FUNCIONES.

TABLA No. 67					
CADA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA CUENTA CON UN DISEÑO CLARO DE SUS PROCESOS Y FUNCIONES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	5	23,8	23,8	28,6
	DE ACUERDO	11	52,4	52,4	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

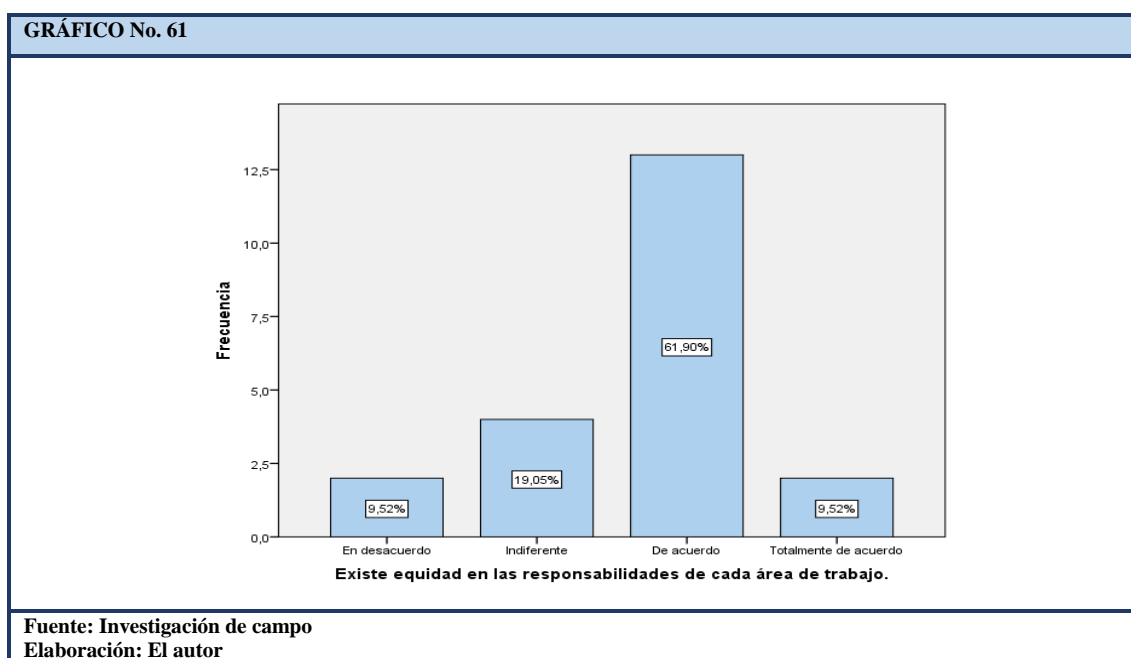


ANÁLISIS: Un 28% de los directivos consideran que no están claras las funciones de cada una de las dependencias, lo que exige la revisión del manual de funciones y reglamentación interna para que se ajusten estas funciones de manera adecuada, lo que demanda la actualización del manual de funciones institucional. Por otro lado, un 19% de las dependencias considera que sus funciones están claramente determinadas.

3.- EXISTE EQUIDAD EN LAS RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA DE TRABAJO.

TABLA No. 68					
EXISTE EQUIDAD EN LAS RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA DE TRABAJO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	4	19,0	19,0	28,6
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

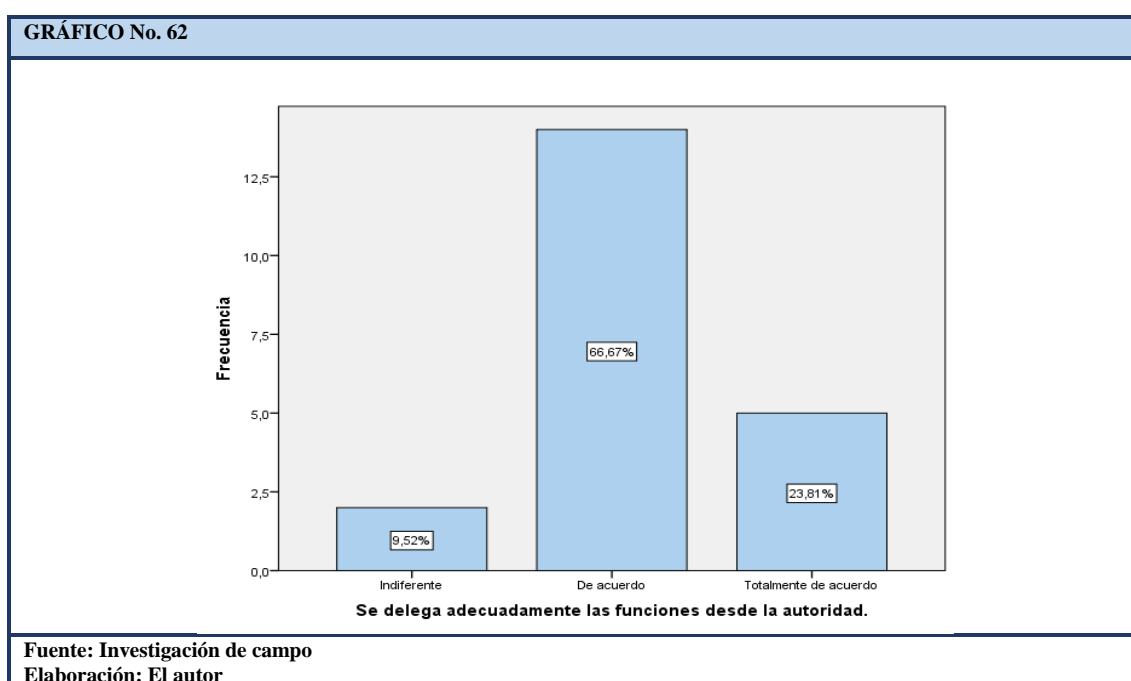


ANÁLISIS: Solo el 10% de los funcionarios consideran que existe total equidad en el trabajo, mientras que la diferencia considera que es un aspecto de la gestión que se debe mejorar, a través del manual de funciones institucional. Es necesario tener en cuenta que el 29% considera que no existe equidad, lo cual sin duda nos permite concluir que es un aspecto a mejorar.

4.- SE DELEGA ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES DESDE LA AUTORIDAD.

TABLA No. 69					
SE DELEGA ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES DESDE LA AUTORIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	9,5
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

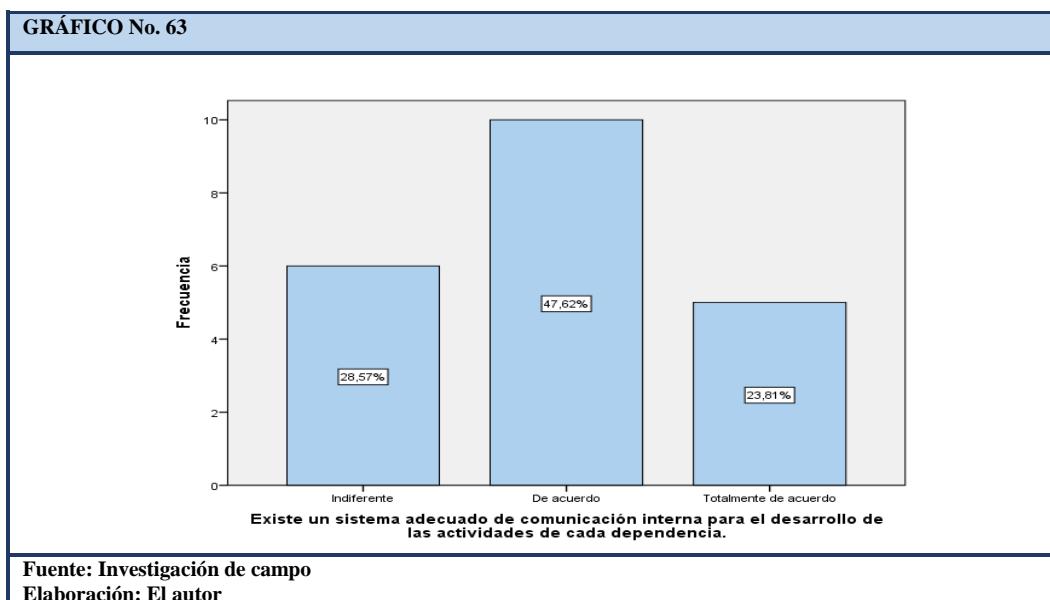


ANÁLISIS: Un 10% de los funcionarios considera que no se delega adecuadamente las funciones de la universidad y un 24% considera que sí. Sin embargo, existe un 66% restante que considera que es un aspecto que se debe mejorar. Es necesario capacitar a los directivos sobre el empoderamiento desde cada una de las funciones, pues especialmente en las escuelas se experimenta actualmente un “deleguismo” permanente, en el que se delegan no solo tareas sino hasta responsabilidades.

5.- EXISTE UN SISTEMA ADECUADO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA DEPENDENCIA.

TABLA No. 70					
EXISTE UN SISTEMA ADECUADO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA DEPENDENCIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	6	28,6	28,6	28,6
	DE ACUERDO	10	47,6	47,6	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

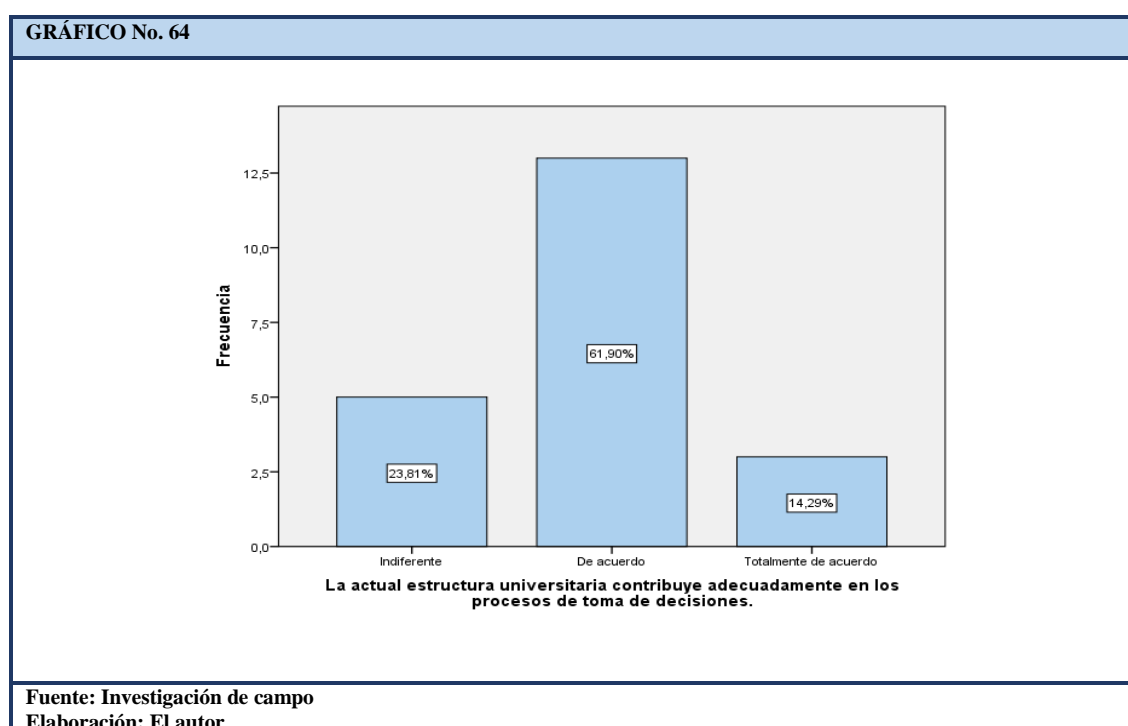


ANÁLISIS: El 29% considera que no existe un sistema de comunicación interno adecuado para el desarrollo de las actividades de las dependencias, ante lo que surge la necesidad de estudiar la posibilidad de considerar a la comunicación interna como un sistema de apoyo en la ejecución de la gestión institucional. Por otro lado, existen departamentos que consideran que sí existe un adecuado sistema de comunicación, mientras que un 48% considera que a pesar de que se maneja adecuadamente la comunicación, es posible mejorar.

6.- LA ACTUAL ESTRUCTURA UNIVERSITARIA CONTRIBUYE ADECUADAMENTE EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

TABLA No. 71					
LA ACTUAL ESTRUCTURA UNIVERSITARIA CONTRIBUYE ADECUADAMENTE EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	5	23,8	23,8	23,8
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	85,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	14,3	14,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

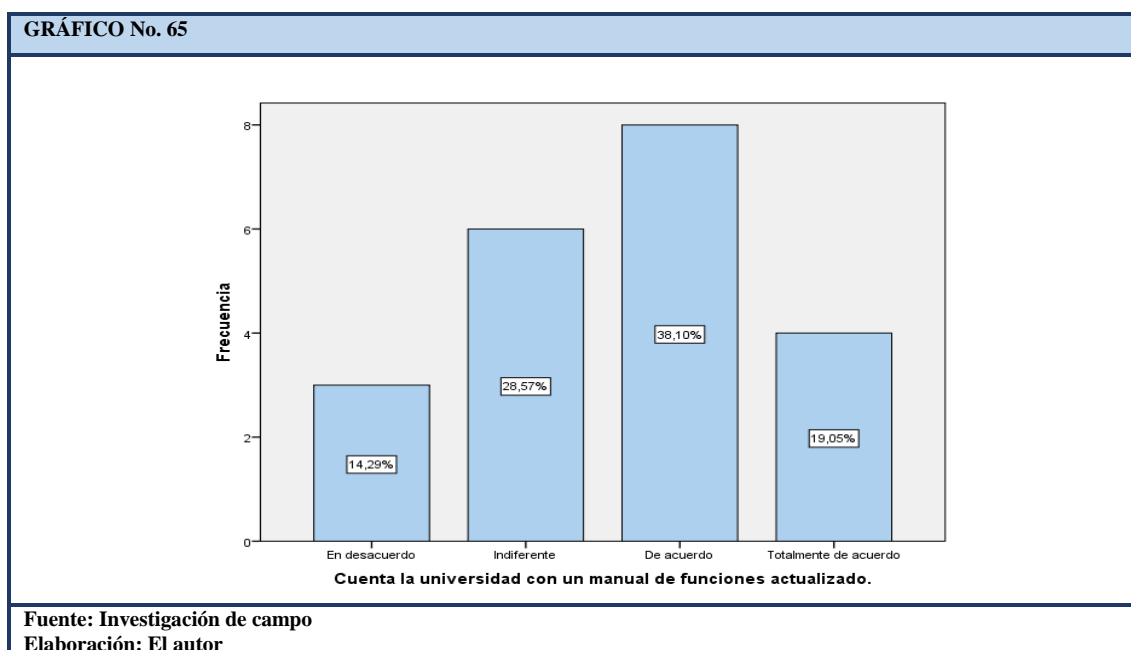


ANÁLISIS: El 14% considera que la estructura actual sí contribuye a la toma de decisiones, sin embargo un 24% considera que no. Es importante entonces revisar la estructura organizacional con la finalidad de proyectarla en el sentido de que favorezca la toma de decisiones y evitar conflictos. En cambio un 61% considera que a pesar de que la estructura contribuye en este proceso, se puede mejorar.

7.- CUENTA LA UNIVERSIDAD CON UN MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO.

TABLA No. 72					
CUENTA LA UNIVERSIDAD CON UN MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	3	14,3	14,3	14,3
	INDIFERENTE	6	28,6	28,6	42,9
	DE ACUERDO	8	38,1	38,1	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

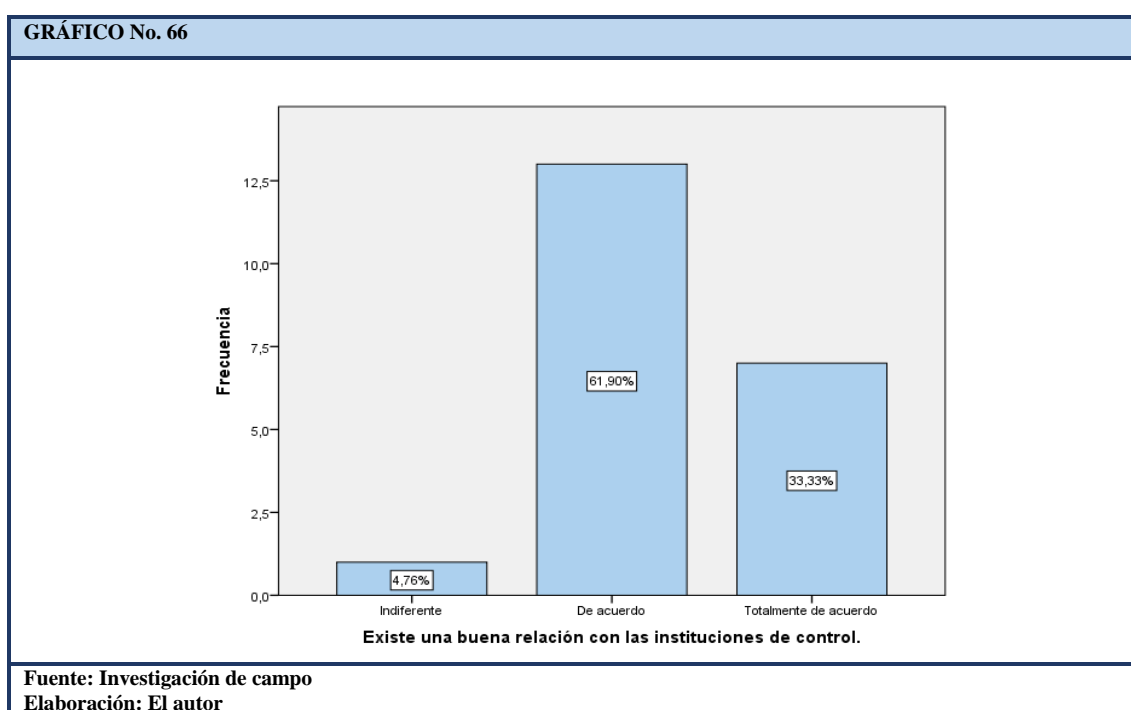


ANÁLISIS: Solo el 19% considera que la institución cuenta con un manual de funciones actualizado, mientras que el 43% considera que no se cuenta con este instrumento de gestión. La institución debe preocuparse de la actualización de un manual de funciones que satisfaga las exigencias actuales y que permita la claridad en las funciones establecidas dentro de cada dependencia.

8.- EXISTE UNA BUENA RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES DE CONTROL.

TABLA No. 73					
EXISTE UNA BUENA RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES DE CONTROL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	33,3	33,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

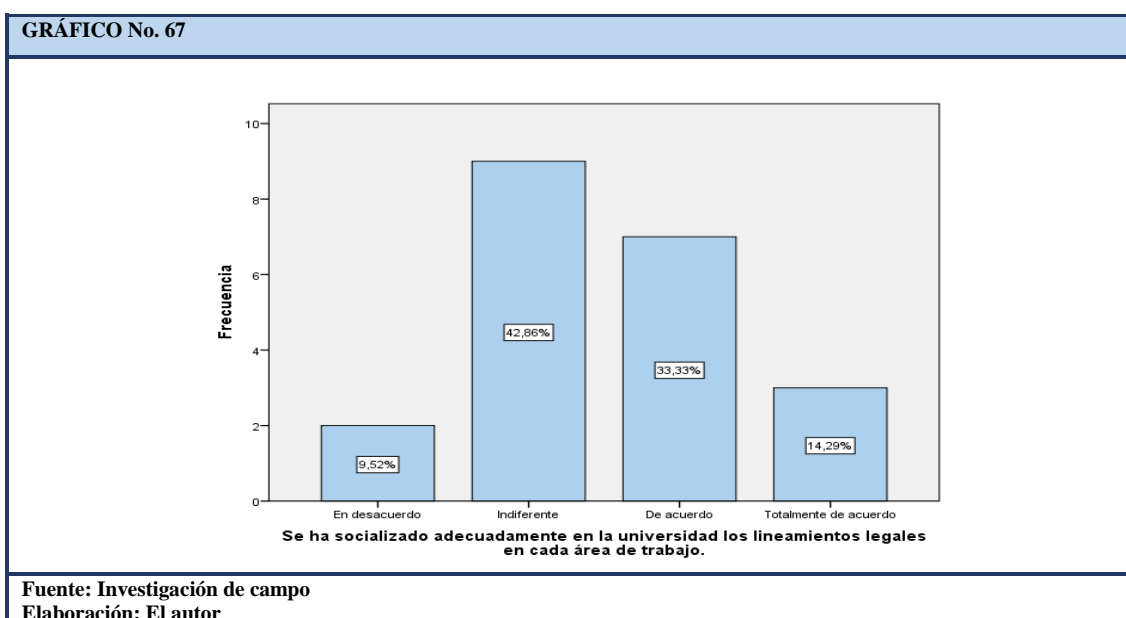


ANÁLISIS: El 95% de los directivos consideran que existen buenas relaciones con las instituciones de control, lo cual puede considerarse como una fortaleza institucional, sin embargo, existe un 5% que no cree que las relaciones con los organismos de control sean las mejores. Pese al trabajo desarrollado por la institución en términos de relaciones con los organismos de control, es necesario evaluar la calidad de las relaciones con los mencionados organismos.

9.- SE HA SOCIALIZADO ADECUADAMENTE EN LA UNIVERSIDAD LOS LINEAMIENTOS LEGALES EN CADA ÁREA DE TRABAJO.

TABLA No. 74					
SE HA SOCIALIZADO ADECUADAMENTE EN LA UNIVERSIDAD LOS LINEAMIENTOS LEGALES EN CADA ÁREA DE TRABAJO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	9	42,9	42,9	52,4
	DE ACUERDO	7	33,3	33,3	85,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	14,3	14,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

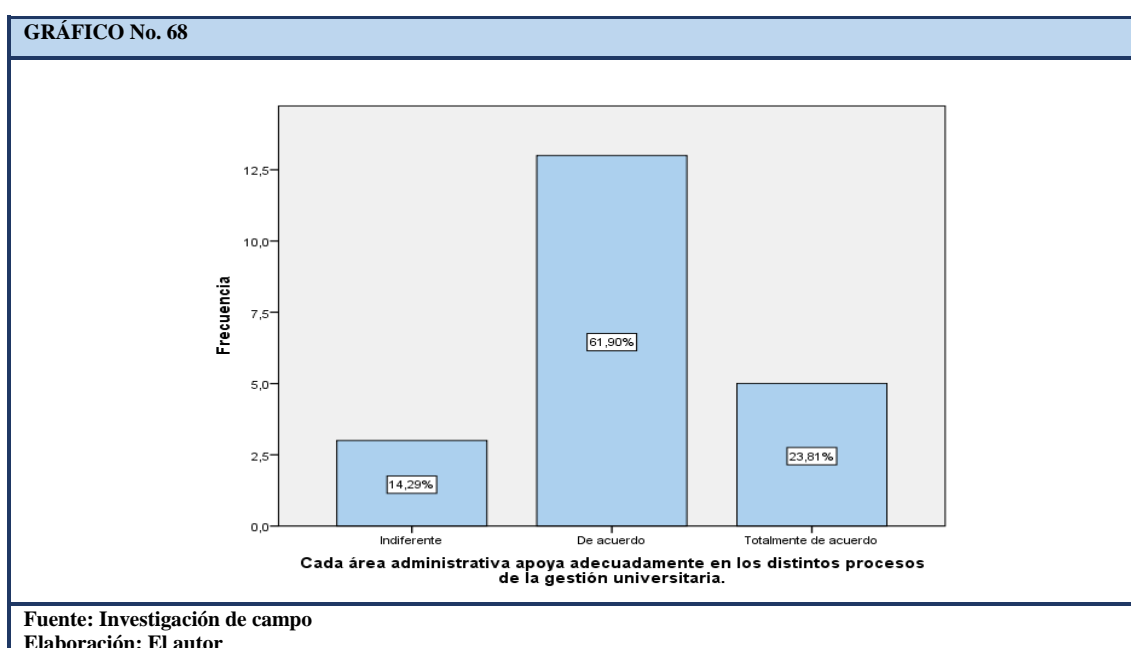


ANÁLISIS: El 53% considera que no se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales de cada una de las áreas de trabajo, lo cual incide de manera directa en la gestión. Sin embargo existe un 37% de funcionarios que consideran que sí se ha socializado adecuadamente estos lineamientos. Es necesario que la dirección administrativa establezca un plan de socialización de los lineamientos legales en cada área de trabajo.

10.- CADA ÁREA ADMINISTRATIVA APOYA ADECUADAMENTE EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.

TABLA No. 75					
CADA ÁREA ADMINISTRATIVA APOYA ADECUADAMENTE EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	3	14,3	14,3	14,3
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor



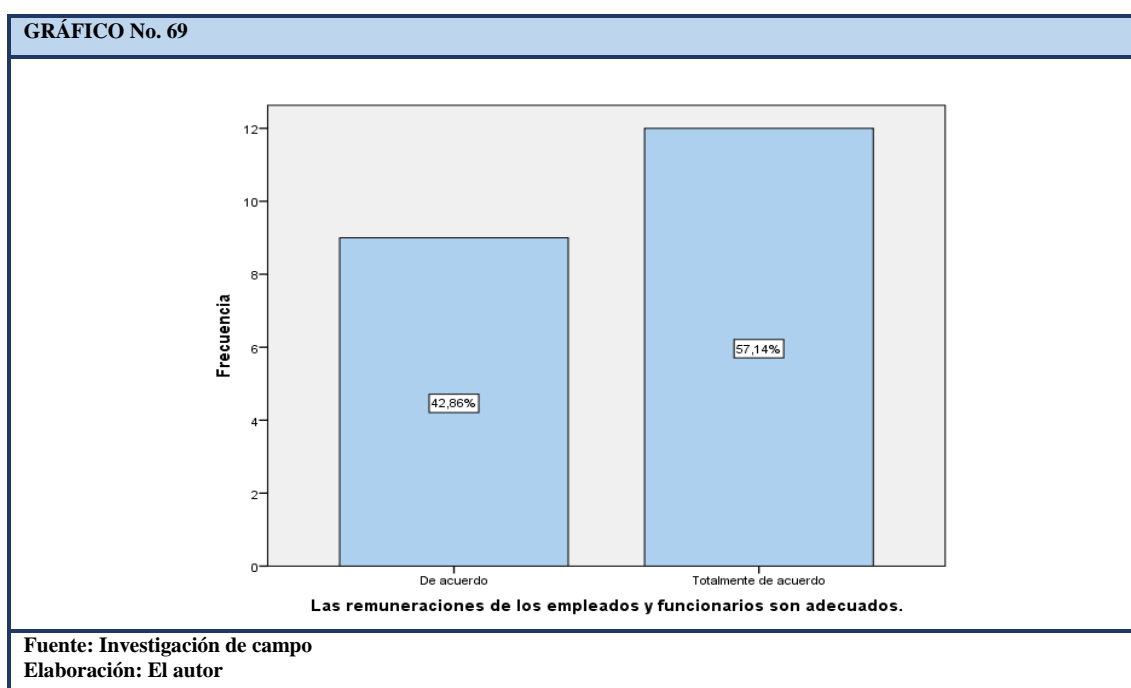
ANÁLISIS: El 85% de los directivos considera que cada área administrativa apoya de manera adecuada en los distintos procesos institucionales, sin embargo existen aspectos que se deberían mejorar. Por otro lado, un 14% considera no estar seguro del aporte de las dependencias a los distintos procesos de gestión, de manera que es necesario articular las acciones de cada una de las dependencias en función de los grandes objetivos institucionales. Las acciones entre dependencias pueden mejorar con un modelo de gestión claro.

SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO

1.- LAS REMUNERACIONES DE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS SON ADECUADOS.

TABLA No. 76					
LAS REMUNERACIONES DE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS SON ADECUADOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	9	42,9	42,9	42,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	57,1	57,1	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

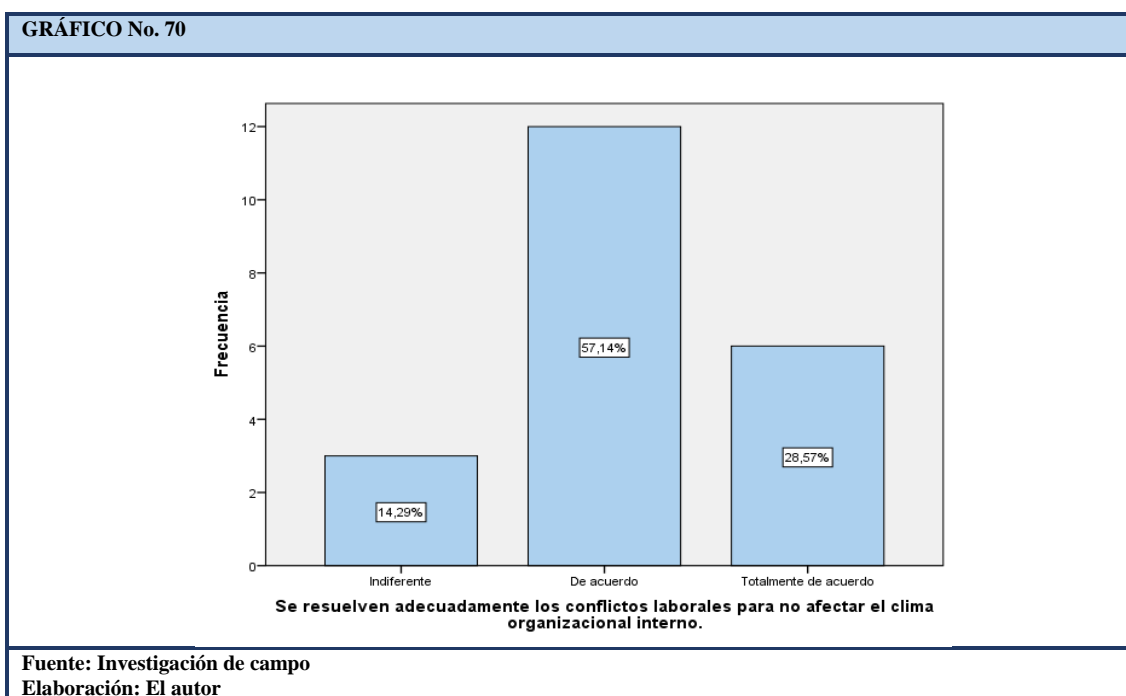


ANÁLISIS: El total de los directivos considera que las remuneraciones de los empleados son adecuados, sin embargo, el 43% de ellos, consideran que es un elemento que puede mejorar. Es importante que exista una remuneración adecuada, lo cual permitirá mantener la suficiente motivación y pertenencia de quienes forman parte de la comunidad educativa.

2.- SE RESUELVEN ADECUADAMENTE LOS CONFLICTOS LABORALES PARA NO AFECTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO.

TABLA No. 77					
SE RESUELVEN ADECUADAMENTE LOS CONFLICTOS LABORALES PARA NO AFECTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	3	14,3	14,3	14,3
	DE ACUERDO	12	57,1	57,1	71,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	28,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

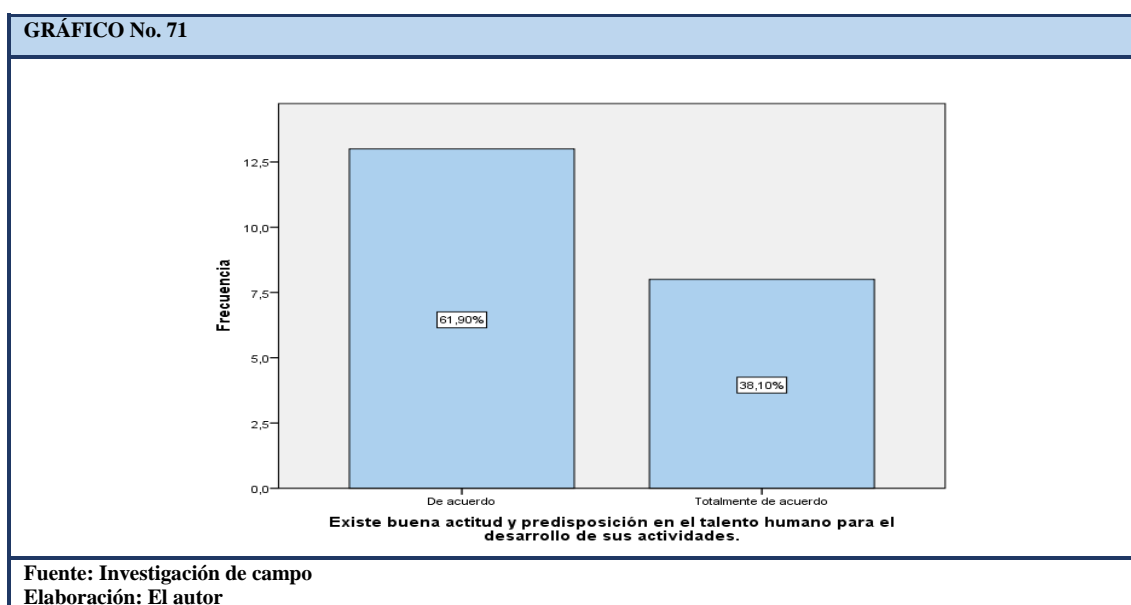


ANÁLISIS: Existe un 28% de los funcionarios universitarios que son capaces de resolver adecuadamente los conflictos laborales sin afectar el clima laboral, lo cual es muy positivo para la organización universitaria; otro importante grupo de funcionarios (57%) consideran que aun cuando se resuelven los conflictos adecuadamente, existen todavía aspectos que pueden mejorar. Lo que sí es realmente preocupante es que el 14% de los funcionarios consideran que no existe la predisposición o para resolver los conflictos sin afectar al clima laboral, una área en la que debe intervenir la dirección administrativa institucional.

3.- EXISTE BUENA ACTITUD Y PREDISPOSICIÓN EN EL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

TABLA No. 78					
EXISTE BUENA ACTITUD Y PREDISPOSICIÓN EN EL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	61,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	38,1	38,1	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

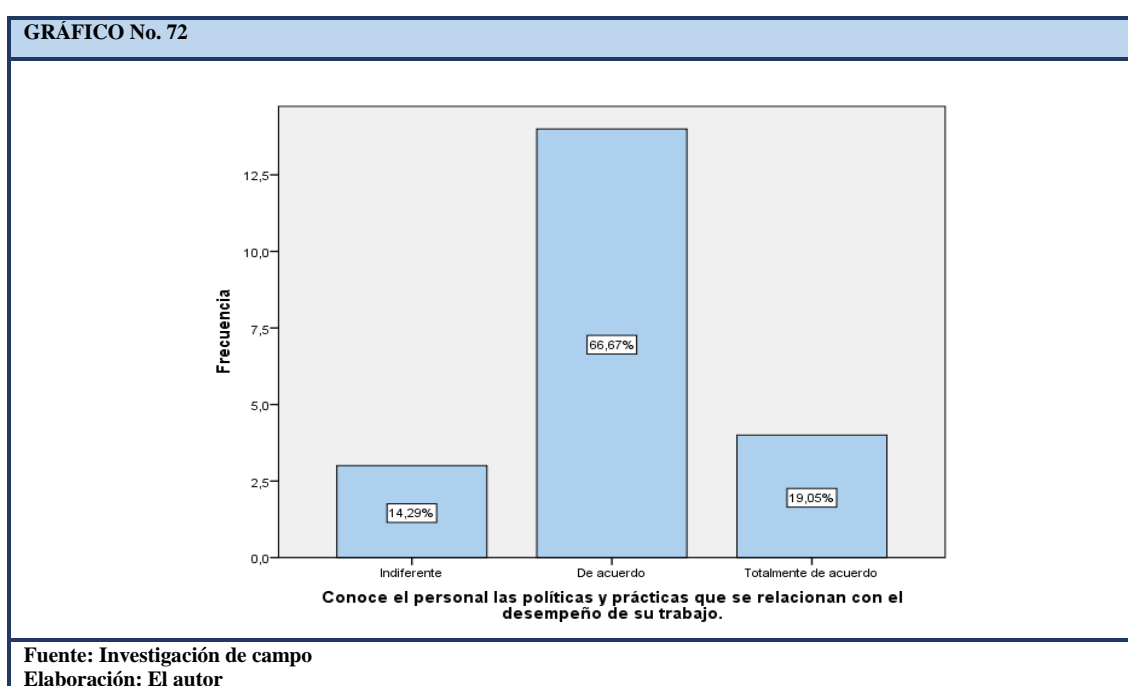


Análisis: El talento humano de la institución en su totalidad refleja una actitud positiva de predisposición para el desarrollo de las actividades que son de su responsabilidad, sin embargo, el 62% considera que falta actualmente mejorar la actitud y predisposición en un grupo de los empleados y trabajadores. Se podrían programar acciones de coaching, las cuales fortalecerán el sentido de pertenencia institucional.

4.- CONOCE EL PERSONAL LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS QUE SE RELACIONAN CON EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.

TABLA No. 79					
CONOCE EL PERSONAL LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS QUE SE RELACIONAN CON EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	3	14,3	14,3	14,3
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

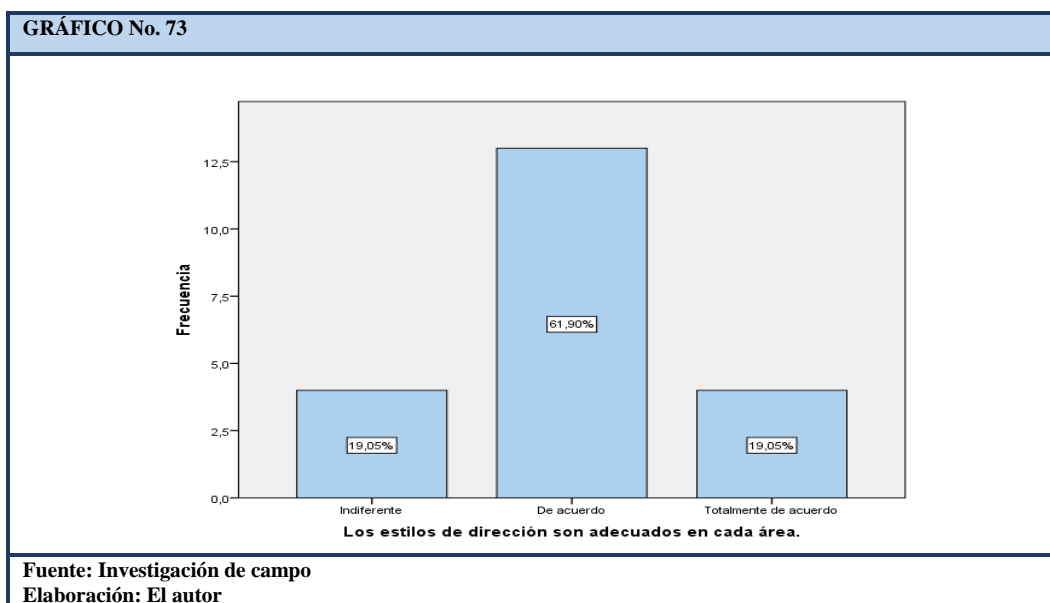


ANÁLISIS: El 14% de los investigados, consideran que el talento humano no conoce en su totalidad las políticas prácticas que están relacionadas con el desempeño en el trabajo, lo cual constituye un grave problema para la gestión institucional que favorezca el desempeño en el trabajo. La dirección administrativa debe implementar no solo implementar mecanismos de control sino acciones de fortalecimiento del talento humano que permita mejorar el desempeño en cada área de la gestión.

5.- LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN SON ADECUADOS EN CADA ÁREA.

TABLA No. 80					
LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN SON ADECUADOS EN CADA ÁREA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	4	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

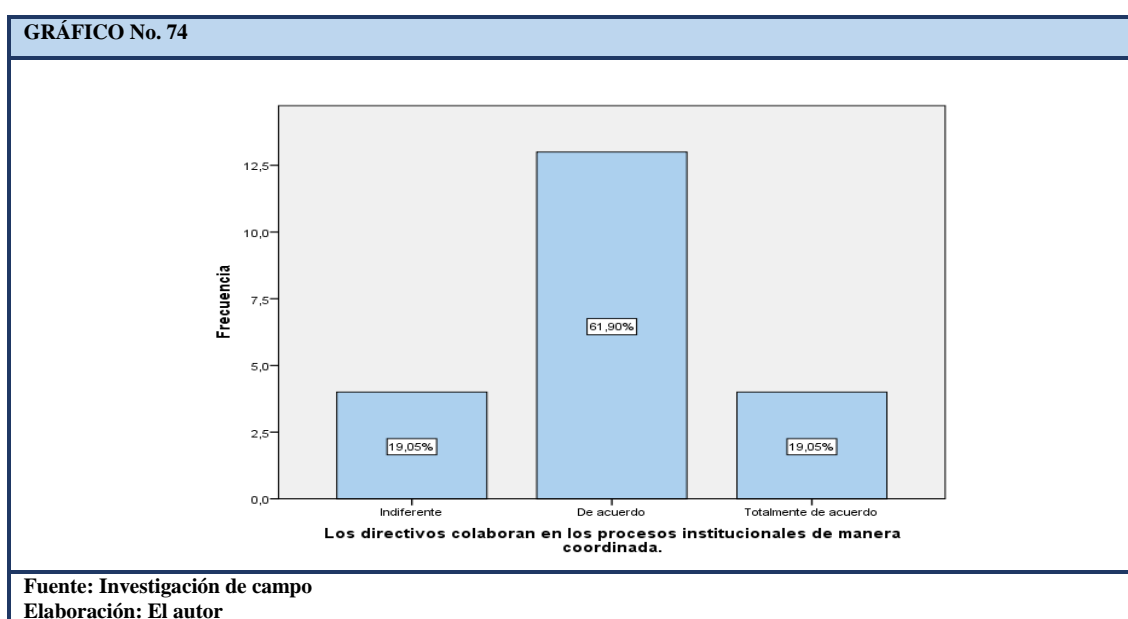


ANÁLISIS: Existe un 19% que considera que el estilo de dirección es adecuada, versus un 19% adicional que considera que los estilos de dirección no es el adecuado. Esto nos permite determinar que es necesario trabajar en programas de capacitación sobre los estilos de dirección lo cual redundará en los resultados que se esperan conseguir.

6.- LOS DIRECTIVOS COLABORAN EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES DE MANERA COORDINADA.

TABLA No. 81					
LOS DIRECTIVOS COLABORAN EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES DE MANERA COORDINADA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	4	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

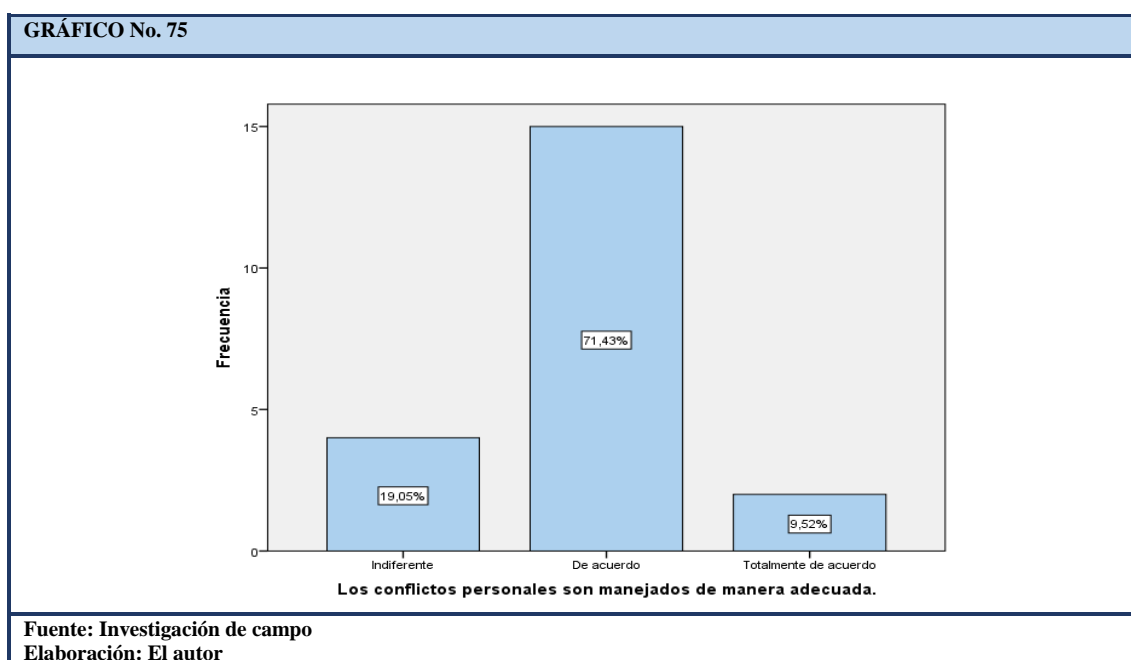


ANÁLISIS: Existe la percepción en un 19% de los investigados de que los directivos no colaboran con los procesos institucionales de manera coordinada, lo cual constituye un problema dentro de la gestión institucional, en la cual se duplican acciones y no se hace un uso óptimo de los recursos que están bajo la responsabilidad de los directivos. Sin embargo, un 19% considera también que sí colaboran los directivos. Sin embargo, el 62% creen que a pesar de la cooperación que existe entre los directivos, es necesario mejorarla.

7.- LOS CONFLICTOS PERSONALES SON MANEJADOS DE MANERA ADECUADA.

TABLA No. 82					
LOS CONFLICTOS PERSONALES SON MANEJADOS DE MANERA ADECUADA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	4	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	15	71,4	71,4	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

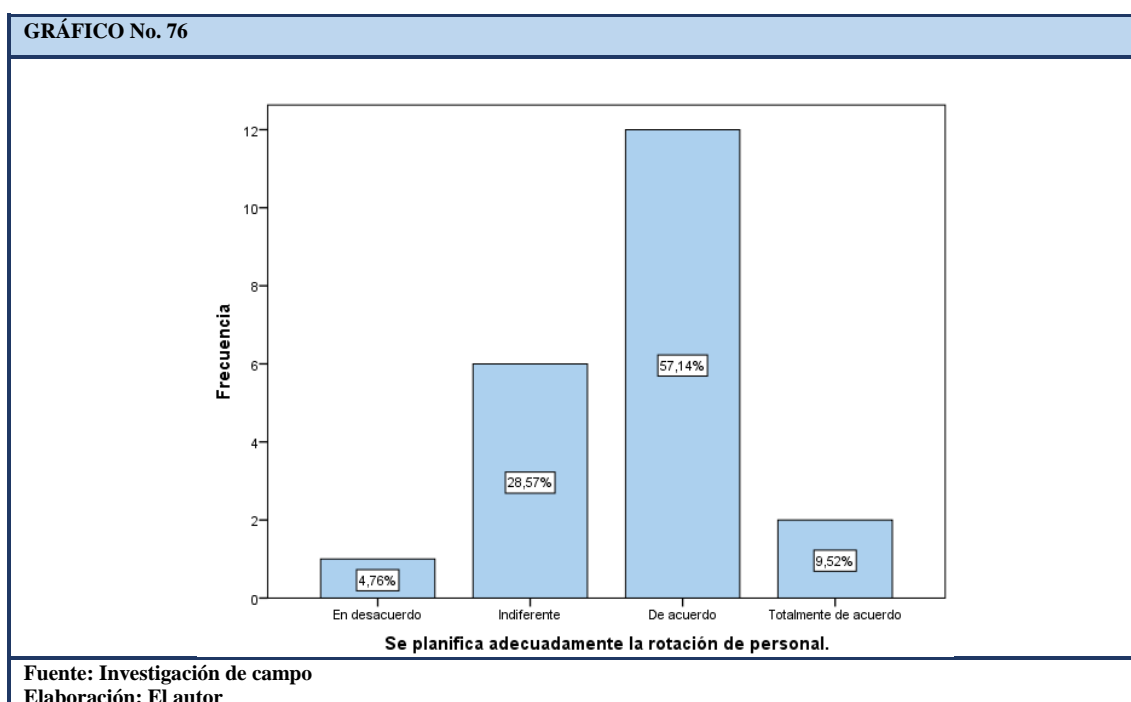


ANÁLISIS: Sólo el 9,5% de los funcionarios consideran que los conflictos se tratan de manera adecuada, en cambio un 19% en cambio tiene dificultades en la solución de conflictos. Un 71% considera que soluciona los conflictos de manera adecuada, sin embargo, ve que es necesario mejorar aún en este aspecto, como un aspecto a puntualizar en el plan de fortalecimiento del talento humano institucional.

8.- SE PLANIFICA ADECUADAMENTE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

TABLA No. 83					
SE PLANIFICAN ADECUADAMENTE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	6	28,6	28,6	33,3
	DE ACUERDO	12	57,1	57,1	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

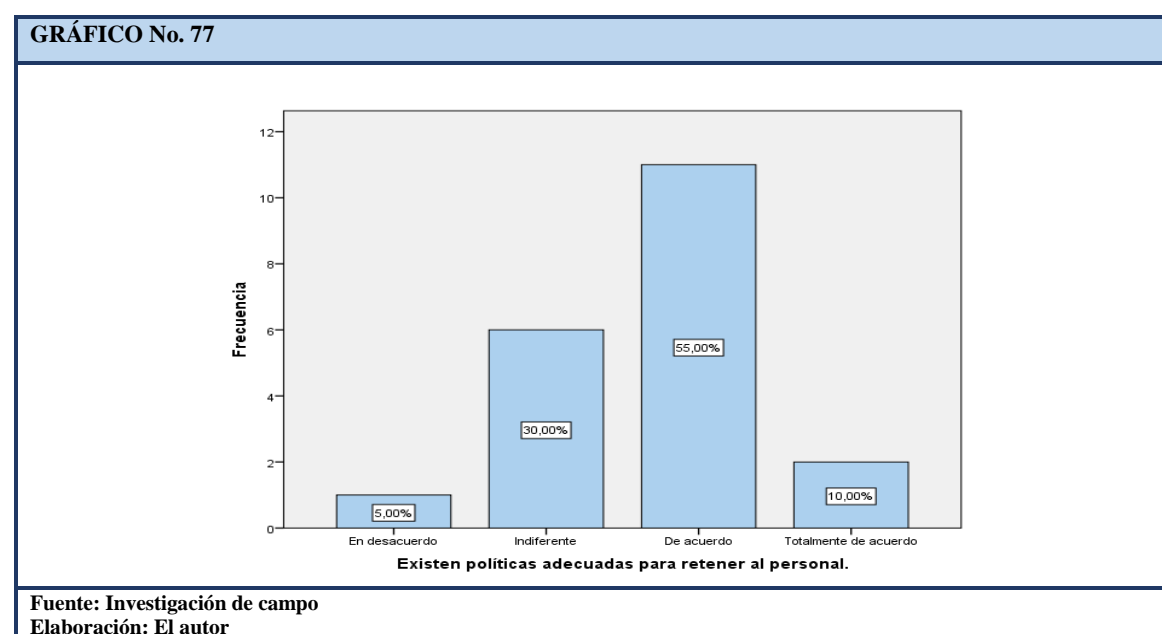


ANÁLISIS: Existe un 33% de funcionarios que consideran que no se planifican adecuadamente los relevos, un aspecto que especialmente se da a niveles de los directivos. Es necesario según este análisis elaborar un plan de relevos de los directivos, con la finalidad de que el cambio de funcionarios de nivel directivo permita la continuidad en las acciones para orientar la gestión integral de la universidad a través de la implementación de una agenda institucional y no se dependa exclusivamente de una agenda personal.

9.- EXISTEN POLÍTICAS ADECUADAS PARA RETENER AL PERSONAL.

TABLA No. 84					
EXISTEN POLÍTICAS ADECUADAS PARA RETENER AL PERSONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	5,0	5,0
	INDIFERENTE	6	28,6	30,0	35,0
	DE ACUERDO	11	52,4	55,0	90,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	10,0	100,0
	TOTAL	20	95,2	100,0	
PERDIDOS	SISTEMA	1	4,8		
TOTAL		21	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

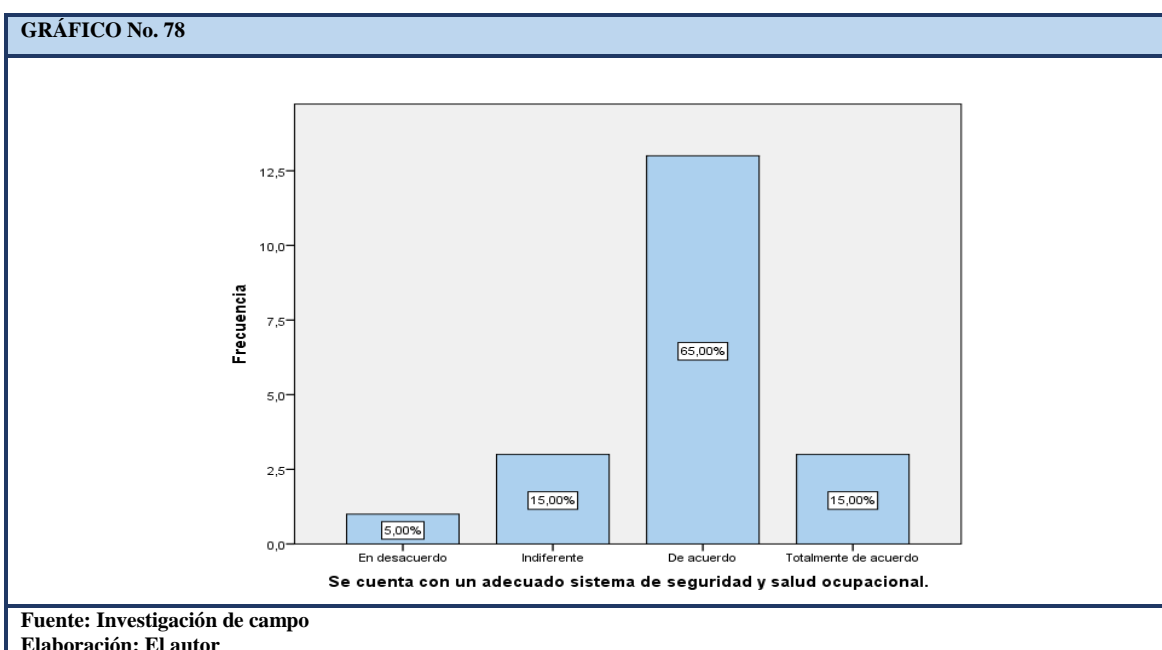


ANÁLISIS: Solo un 10% considera que existen políticas adecuadas para retener al personal, en cambio un 35% de los encuestados, consideran que no. Hay que tener en cuenta que un 55% de los investigados consideran que sí existen políticas pero que debe aún mejorarse para llegar a una situación óptima. No existe además un plan de rotación de personal que garantice una dinámica administración del personal.

10.- SE CUENTA CON UN ADECUADO SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

TABLA No. 85					
SE CUENTA CON UN ADECUADO SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	5,0	5,0
	INDIFERENTE	3	14,3	15,0	20,0
	DE ACUERDO	13	61,9	65,0	85,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	14,3	15,0	100,0
	TOTAL	20	95,2	100,0	
PERDIDOS	SISTEMA	1	4,8		
	TOTAL	21	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

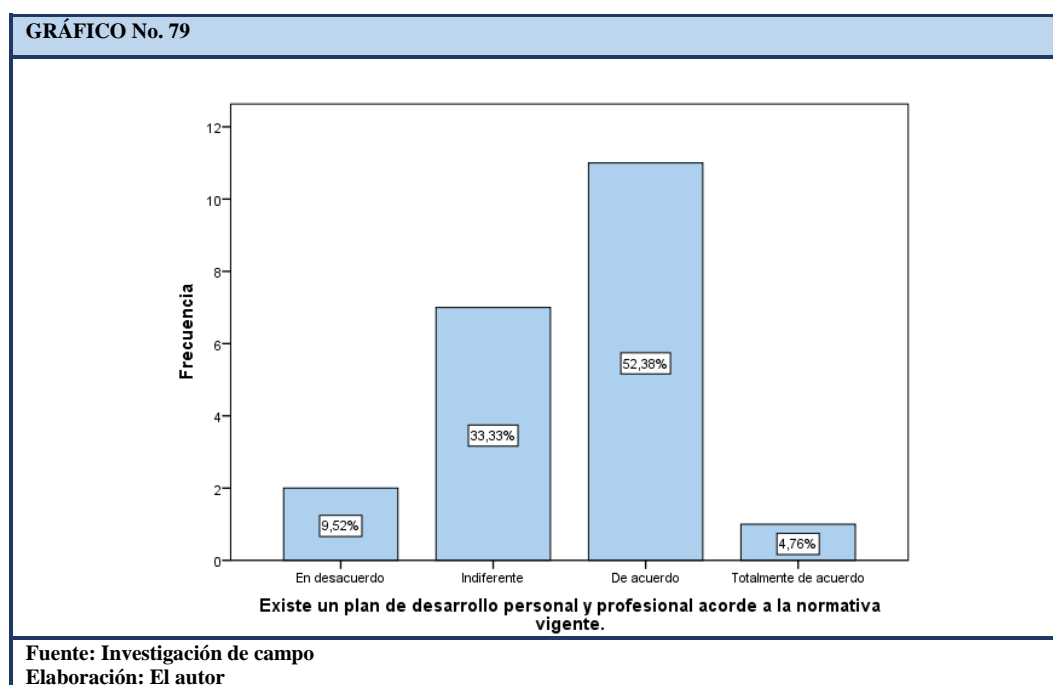


ANÁLISIS: El sistema de seguridad ocupacional requiere mejoras, pues solo un 15% considera que es el adecuado, mientras un 20% consideran que no es el adecuado. Por otro lado, un alto porcentaje considera que sí existe un adecuado sistema de seguridad pero que requiere de la implementación de mejoras según las consideraciones legales.

11.- EXISTE UN PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL ACORDE A LA NORMATIVA VIGENTE.

TABLA No. 86					
EXISTE UN PLAN DE CARRERA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	2	9,5	9,5	9,5
	INDIFERENTE	7	33,3	33,3	42,9
	DE ACUERDO	11	52,4	52,4	95,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	4,8	4,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

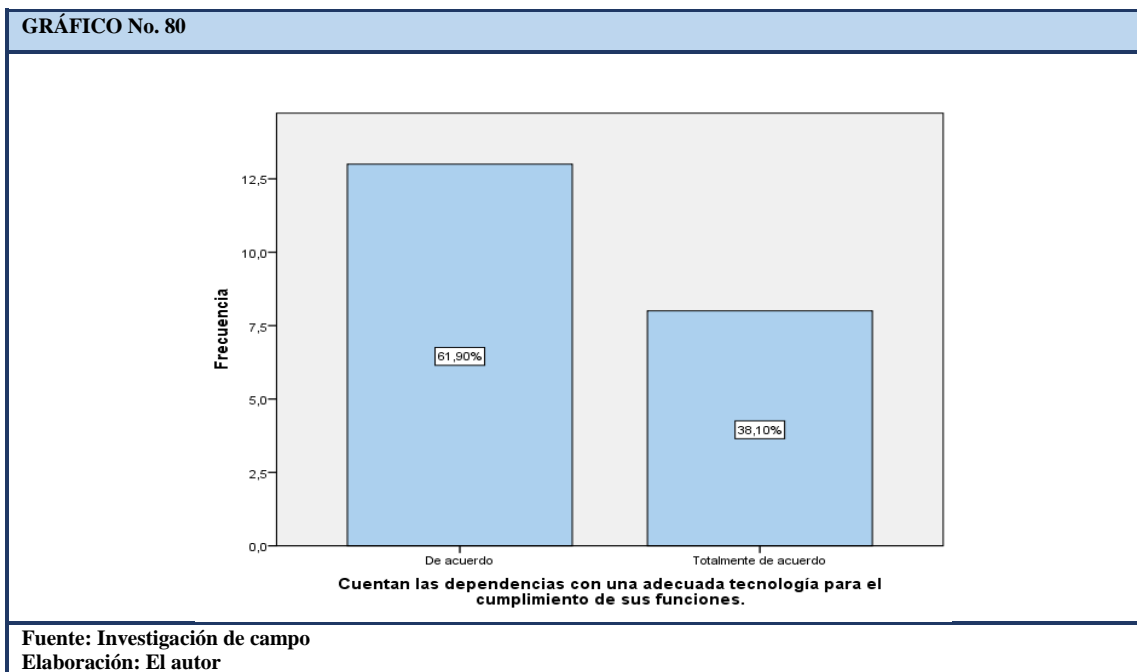


ANÁLISIS: Aproximadamente el 43% de los funcionarios consideran que no existe un plan de carrera que beneficie a los empleados y funcionarios de la universidad, lo cual constituye un grave problema que debe ser evaluado desde la gestión del talento humano. Apenas el 5% considera que la institución cuenta con un plan de carrera, lo cual evidencia aún más el problema. Solo el 52% considera que existe un plan de carrera pero que debe ser mejorado considerablemente.

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

1.- CUENTAN LAS DEPENDENCIAS CON UNA ADECUADA TECNOLOGÍA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.

TABLA NO. 87					
CUENTAN LAS DEPENDENCIAS CON UNA ADECUADA TECNOLOGÍA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	61,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	38,1	38,1	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	
Fuente: Investigación de campo					
Elaboración: El autor					

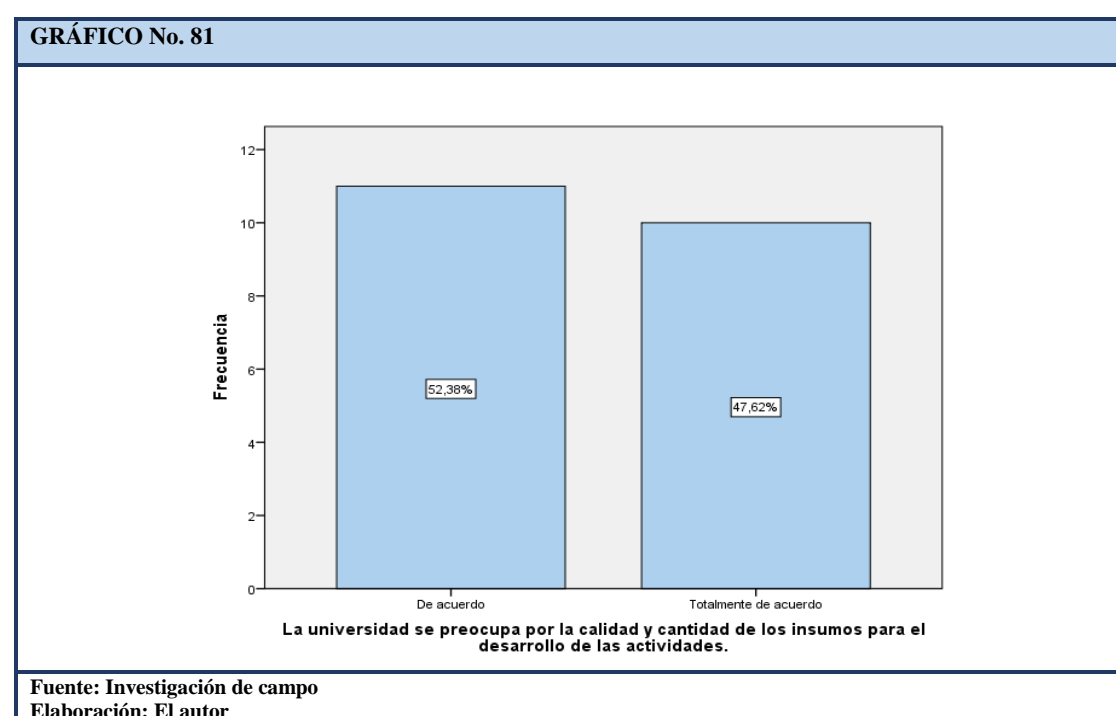


ANÁLISIS: Se puede evidenciar que del total de encuestados el 61,90% manifestaron que están de acuerdo con que la UPEC cuenta con las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones, mientras el 38,10% manifiesta un total acuerdo, por lo que se puede exponer que existe un 100% de aceptación en esta afirmación.

2.- LA UNIVERSIDAD SE PREOCUPA POR LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS INSUMOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

TABLA No. 88					
LA UNIVERSIDAD SE PREOCUPA POR LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS INSUMOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	11	52,4	52,4	52,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	47,6	47,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

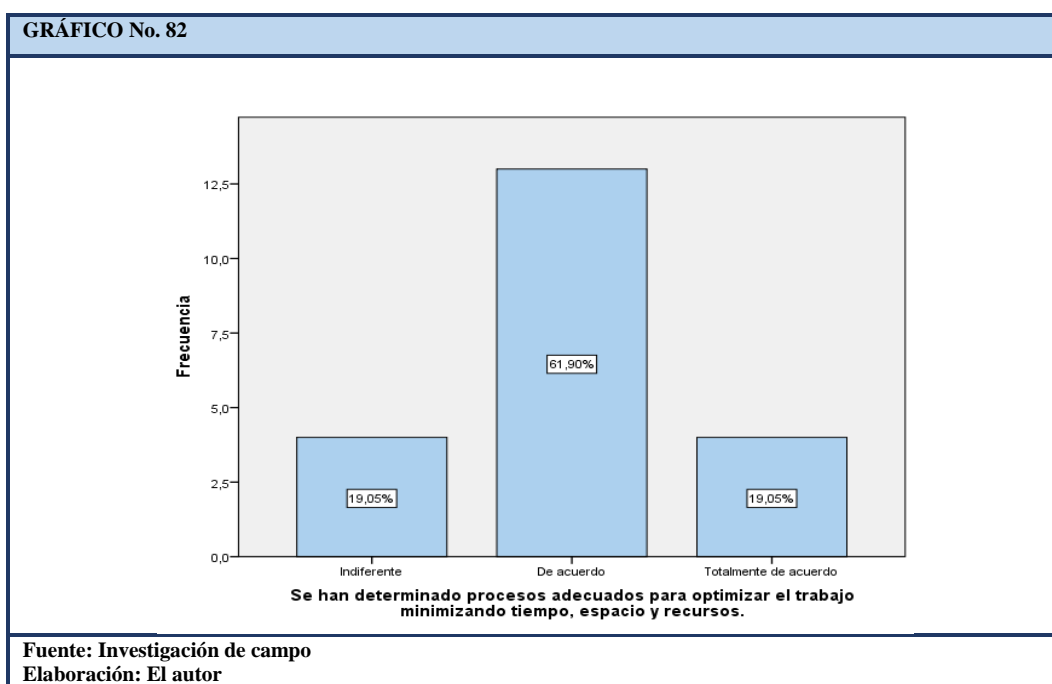


ANÁLISIS: Del total de encuestados el 52,38% expusieron que están de acuerdo en que la Universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades, por otro lado el 47,62% manifiestan su total acuerdo, por lo que se puede exponer que existe un 100% de aceptación en esta afirmación.

3.- SE HAN DETERMINADO PROCESOS ADECUADOS PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO MINIMIZANDO TIEMPO, ESPACIO Y RECURSOS.

TABLA No. 89					
SE HAN DETERMINADO PROCESOS ADECUADOS PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO MINIMIZANDO TIEMPO, ESPACIO Y RECURSOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	4	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	13	61,9	61,9	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

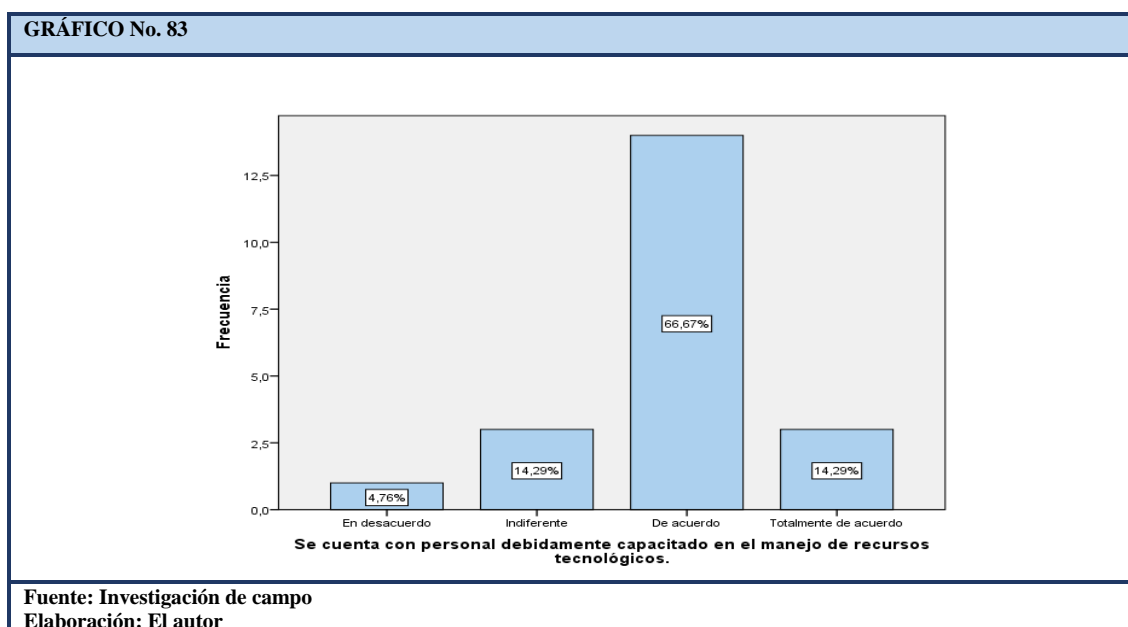


ANÁLISIS: En la afirmación de que en la UPEC se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos, existe un porcentaje favorable del 80,85%. Sin embargo, es necesario diseñar los procesos en las dependencias, que permitirán agilizar el trabajo en las distintas áreas de la gestión.

4.- SE CUENTA CON PERSONAL DEBIDAMENTE CAPACITADO EN EL MANEJO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS.

TABLA No. 90					
SE CUENTA CON PERSONAL DEBIDAMENTE CAPACITADO EN EL MANEJO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	3	14,3	14,3	19,0
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	85,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	14,3	14,3	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

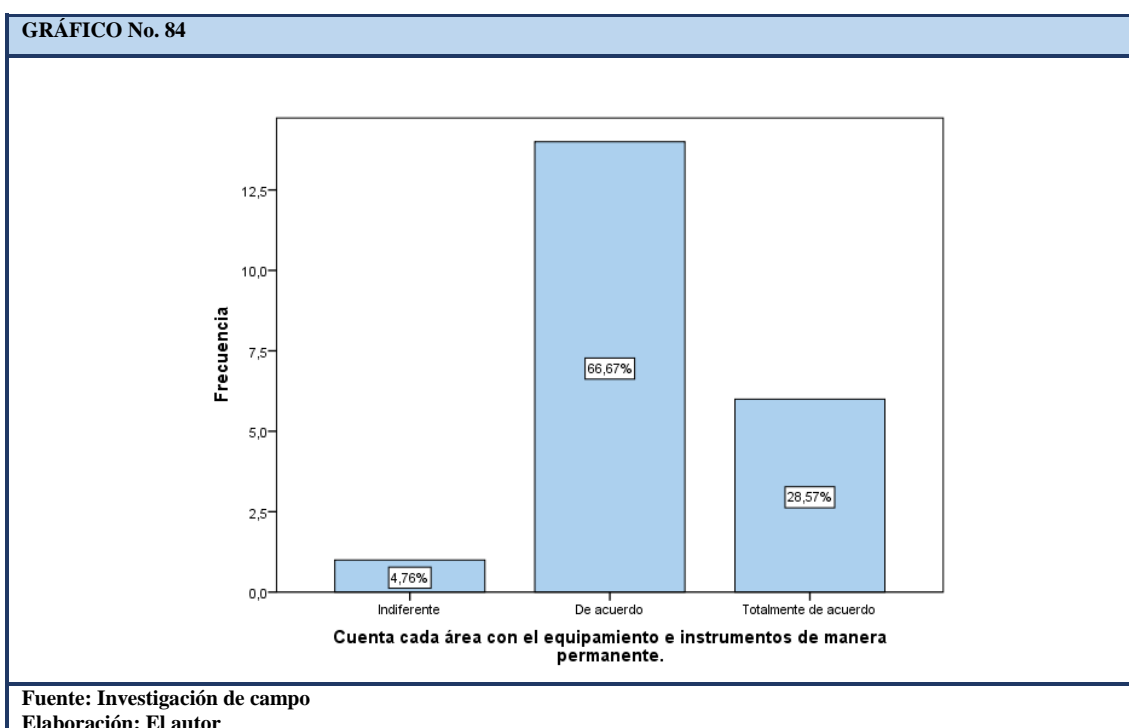


ANÁLISIS: En lo referente a que en la UPEC se cuenta con personal debidamente capacitado en el manejo de recursos tecnológicos, existe un porcentaje favorable del 80,96%. Sin embargo, es necesario considerar que existe la necesidad de actualizar en conocimientos a los funcionarios y docentes según las exigencias actuales, a través de un plan permanente de fortalecimiento del talento humano.

5.- CUENTA CADA ÁREA CON EL EQUIPAMIENTO E INSTRUMENTOS DE MANERA PERMANENTE.

TABLA No. 91					
CUENTA CADA ÁREA CON EL EQUIPAMIENTO E INSTRUMENTOS DE MANERA PERMANENTE.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	71,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	28,6	28,6	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

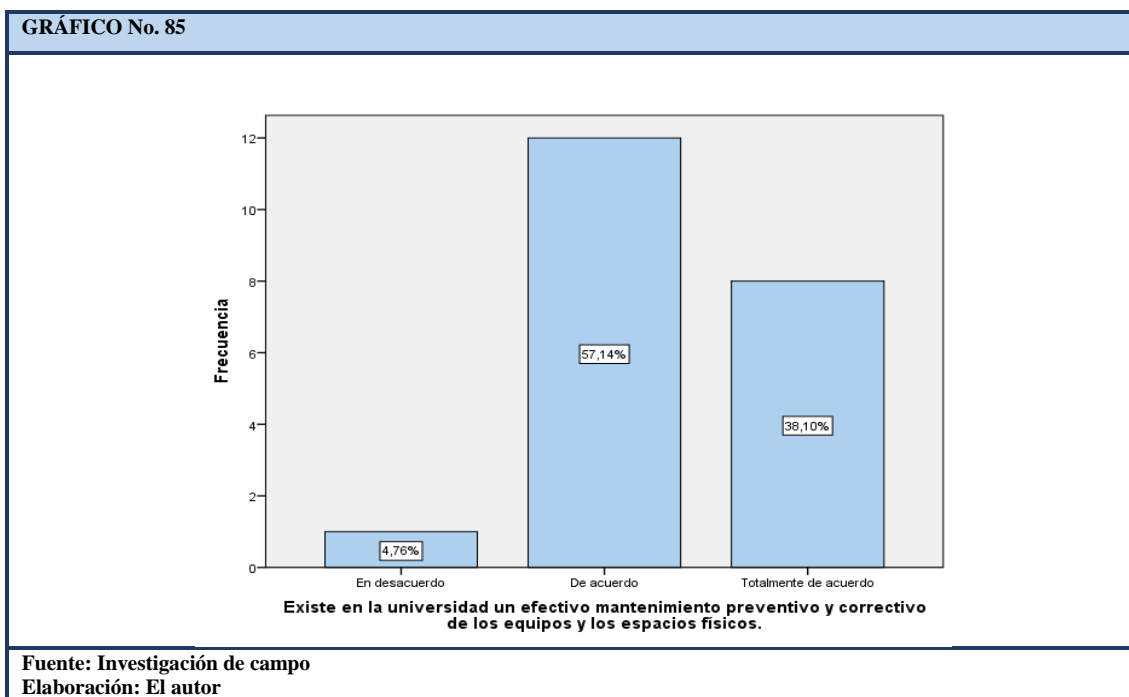


ANÁLISIS: En la afirmación, de que en la UPEC cada área cuenta con el equipamiento e instrumentos de manera oportuna, el 95,24 % de los encuestados expusieron su aprobación. Es necesario diseñar un plan que permita un diagnóstico de las necesidades de mejora, repotenciación y utilización óptima de equipos e instrumentos empleados en cada área.

6.- EXISTE EN LA UNIVERSIDAD UN EFECTIVO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EQUIPOS Y LOS ESPACIOS FÍSICOS.

TABLA No. 92					
EXISTE EN LA UNIVERSIDAD UN EFECTIVO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EQUIPOS Y LOS ESPACIOS FÍSICOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	DE ACUERDO	12	57,1	57,1	61,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	38,1	38,1	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

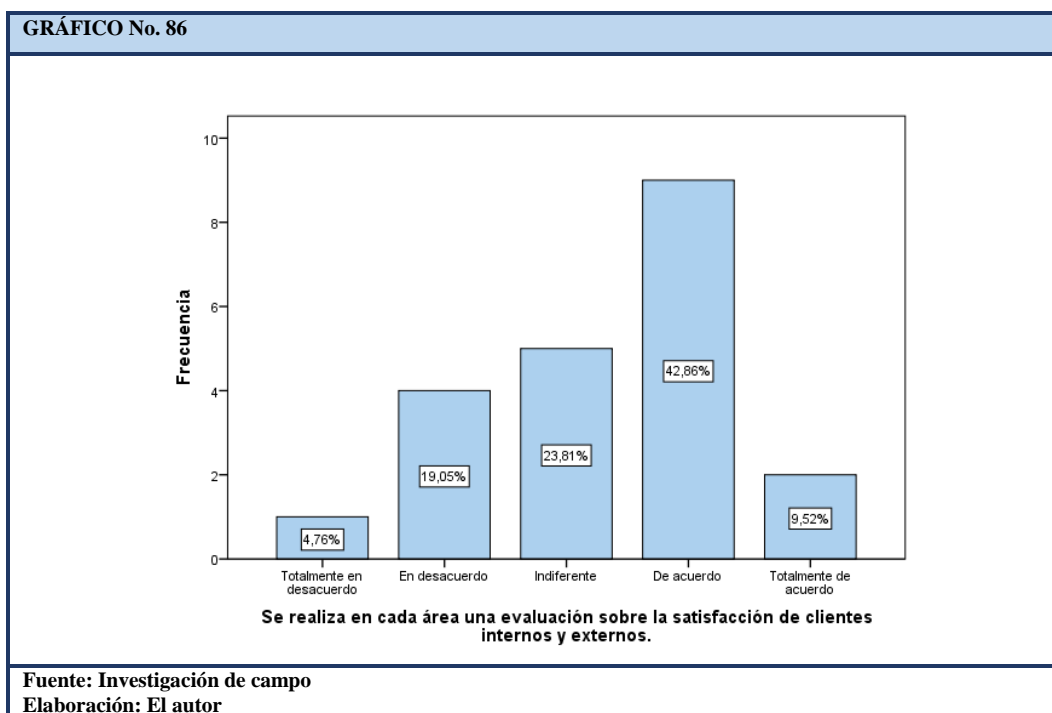


ANÁLISIS: El 95,24% de encuestados reconocen de que en la UPEC existe un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos. Es necesario implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para equipos y espacios físicos de uso de la institución.

7.- SE REALIZA EN CADA ÁREA UNA EVALUACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

TABLA No. 93					
SE REALIZA EN CADA ÁREA UNA EVALUACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	EN DESACUERDO	4	19,0	19,0	23,8
	INDIFERENTE	5	23,8	23,8	47,6
	DE ACUERDO	9	42,9	42,9	90,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	9,5	9,5	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

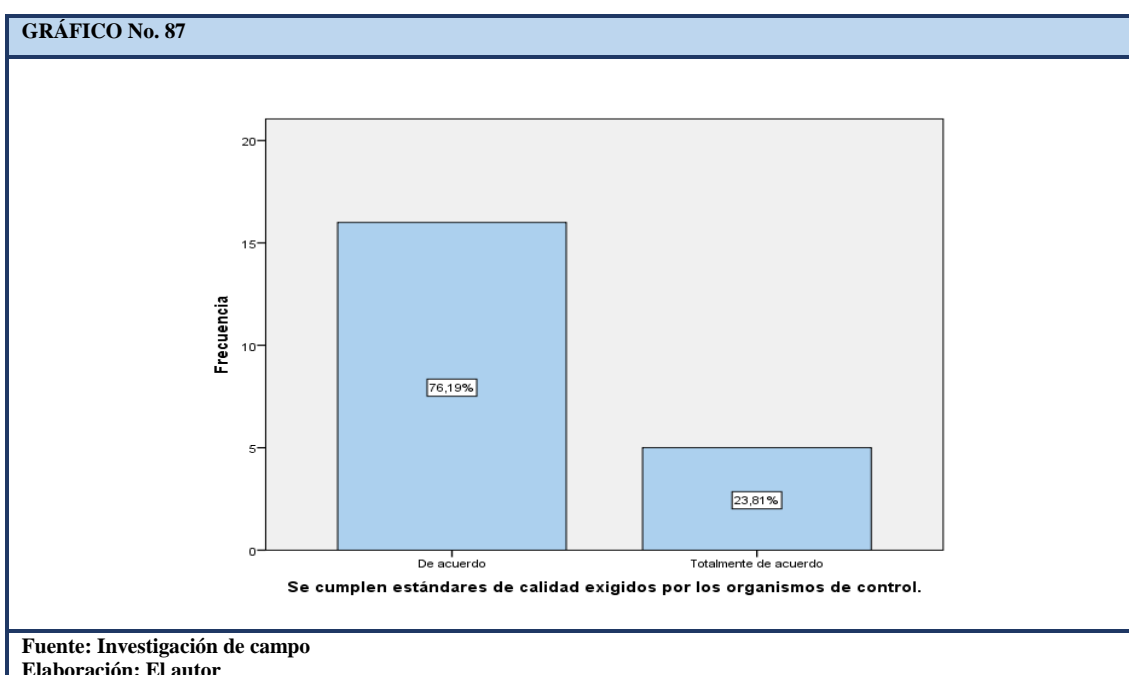


ANÁLISIS: En la afirmación; en la UPEC, se realiza en cada área investigaciones sobre la satisfacción de clientes internos y externos el 52,40% de los encuestados manifestaron su favorabilidad. Es necesario monitorear permanentemente el nivel de satisfacción de los usuarios internos y externos de los servicios institucionales.

8.- SE CUMPLEN ESTÁNDARES DE CALIDAD EXIGIDOS POR LOS ORGANISMOS DE CONTROL.

TABLA No. 94					
SE CUMPLEN ESTÁNDARES DE CALIDAD EXIGIDOS POR LOS ORGANISMOS DE CONTROL.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	DE ACUERDO	16	76,2	76,2	76,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	23,8	23,8	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

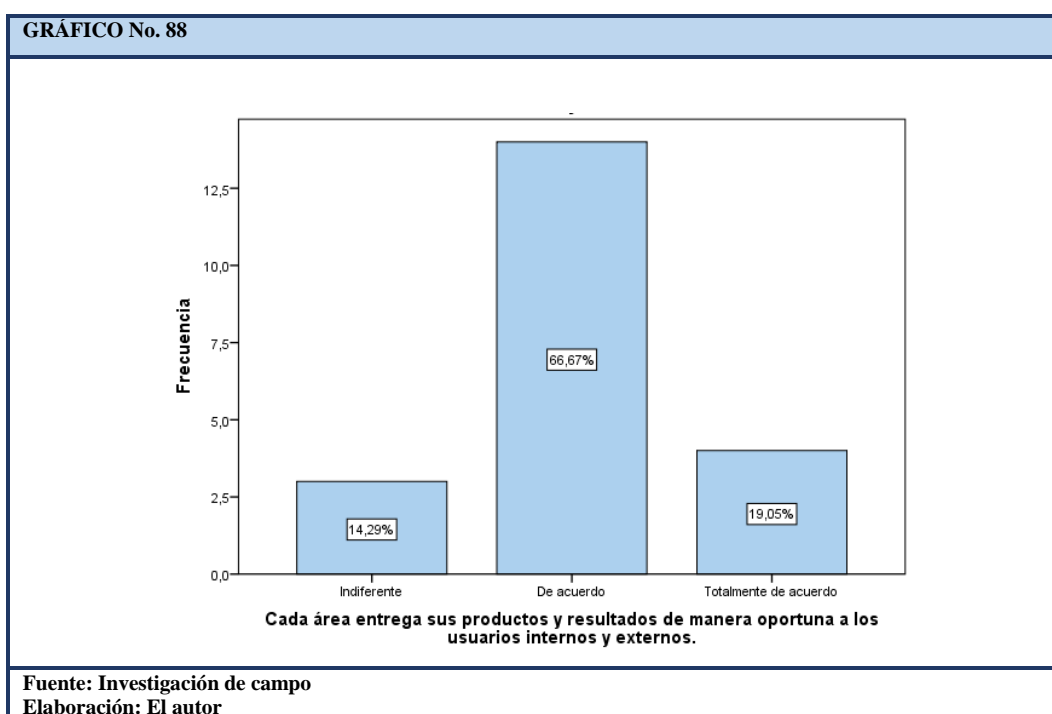


ANÁLISIS: Se puede evidenciar que del total de encuestados el 78,19% manifestaron que están de acuerdo con que en la UPEC se cumplen estándares de calidad exigidos por los organismos de control, mientras el 23,81% manifiesta un total acuerdo, por lo que se puede exponer que existe un 100% de aceptación en esta afirmación.

9.- CADA ÁREA ENTREGA SUS PRODUCTOS Y RESULTADOS DE MANERA OPORTUNA A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS.

TABLA No. 95					
CADA ÁREA ENTREGA SUS PRODUCTOS Y RESULTADOS DE MANERA OPORTUNA A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	INDIFERENTE	3	14,3	14,3	14,3
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

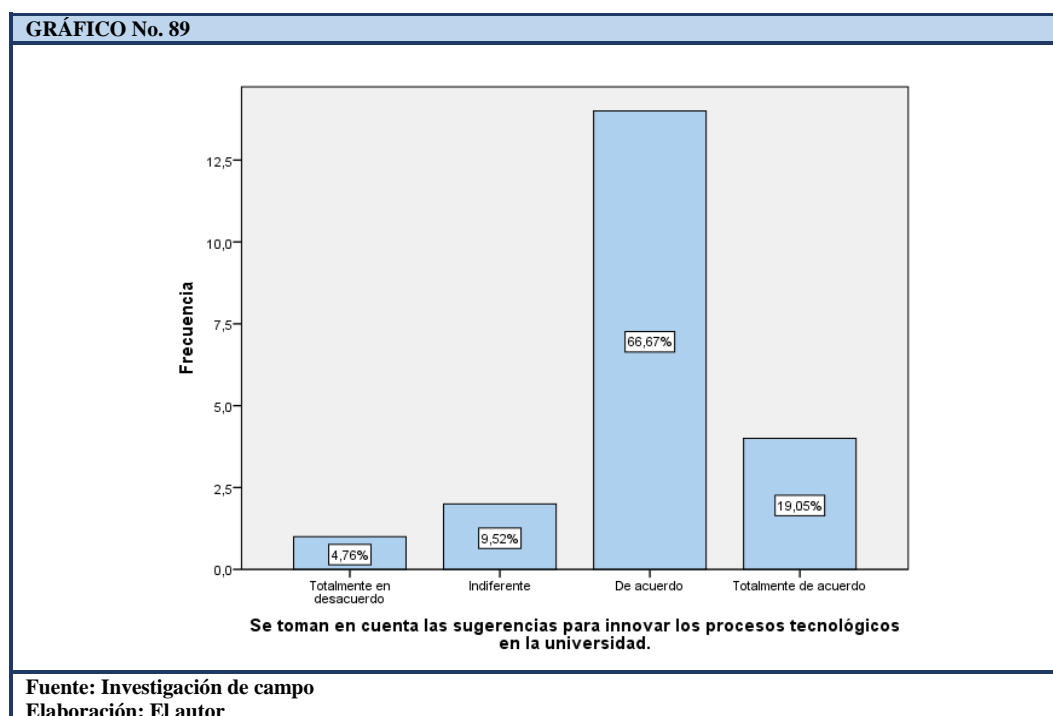


ANÁLISIS: En lo que respecta a la afirmación; En la UPEC cada área entrega sus productos de manera oportuna a los usuarios internos y externos, se expone un porcentaje favorable del 85,72%. Es necesario planificar las acciones de cada dependencia según prioridades, lo que permitirá cumplir con los plazos de entrega de los productos.

10.- SE TOMAN EN CUENTA LAS SUGERENCIAS PARA INNOVAR LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS EN LA UNIVERSIDAD.

TABLA No. 96					
SE TOMAN EN CUENTA LAS SUGERENCIAS PARA INNOVAR LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS EN LA UNIVERSIDAD.					
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4,8	4,8	4,8
	INDIFERENTE	2	9,5	9,5	14,3
	DE ACUERDO	14	66,7	66,7	81,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	19,0	19,0	100,0
	TOTAL	21	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor



ANÁLISIS: Existe un porcentaje favorable del 85,72% correspondiente a que en la institución se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad. Es necesario desarrollar un plan que permita gestionar iniciativas de cada departamento para innovar los procesos tecnológicos de la universidad.

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba de la hipótesis se basa en la información obtenida en las encuestas aplicadas a la comunidad universitaria y la encuesta aplicada a los directivos de la institución, información con la que se realizará la comprobación de la relación que existe entre las dos variables propuestas para la investigación: Variable 1: La planificación estratégica institucional; y, Variable 2: Gestión universitaria; las cuales constituyeron el objeto de estudio en el presente trabajo investigativo.

La prueba de la hipótesis se desarrolla considerando los cinco pasos propuestos por Andersosn, Sweeney & Williams (2008, pág. 354), los cuales se presentan a continuación:

Paso 1. Dar la hipótesis nula y la hipótesis alternativa.

La hipótesis que se plantea en el trabajo de investigación, es la siguiente: “La utilización de la planificación estratégica educativa mejora la gestión universitaria institucional”.

Variable Independiente: La planificación estratégica institucional.

Variable Dependiente: Gestión universitaria.

Con la información propuesta, se plantea la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1).

H_0 = La utilización de la planificación estratégica educativa NO mejora la gestión universitaria institucional.

H_1 = La utilización de la planificación estratégica educativa SI mejora la gestión universitaria institucional.

El modelo matemático se expresa de la siguiente manera:

$$H_0: f_0 = f_e$$

$$H_1: f_0 \neq f_e$$

Paso 2. Especificar el nivel de significancia.

Para el caso de análisis, consideramos un nivel de confianza del 95%, y un nivel de significancia del 0,05 de la prueba de Mann Whitney (Anderson, Sweeney & Williams, 2008, pág. 825), un estándar aceptado en las ciencias sociales y psicología.

Paso 3. Recabar los datos muestrales y calcular el valor del estadístico de prueba.

El estadístico que nos permite determinar la prueba de la hipótesis para el caso de estudio constituye la prueba no paramétrica, para lo cual se aplicará la prueba U de Mann-Whitney o Wilcoxon, una prueba de suma de rangos que se aplica a dos muestras independientes.

$$T = \text{Min} [T(+), T(-)]$$

Paso 4. Emplear el valor del estadístico de prueba para calcular el valor-p.

La comprobación de la hipótesis, se realizará utilizando la información obtenida en los instrumentos aplicados en la investigación. Para ello, se consideraron los valores de las medianas, tanto de la planificación estratégica, como de la gestión universitaria, por cuanto las variables que se utilizaron son de carácter ordinal. Se establecen dos grupos para el análisis: El grupo “A” referente al cargo; y el grupo “B” que se refiere a la calificación; esta información se detalla en la siguiente tabla:

TABLA No. 97	
GRUPO A - CARGO	GRUPO B - CALIFICACIÓN
1. Autoridad	1. Totalmente en desacuerdo
2. Administrativo	2. En acuerdo
3. Docente	3. Indiferente
4. Estudiante	4. De acuerdo
5. Directivo	5. Totalmente de acuerdo

Tabla 97: Determinación de grupos
Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

Con esta información organizada en el Sistema SPSS, se obtienen las tablas cruzadas o tablas de contingencia de las frecuencias observadas y esperadas.

TABLA No. 98 - Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Calificación - Cargo	Rangos negativos	37 ^a	52,69	1949,50
	Rangos positivos	125 ^b	90,03	11253,50
	Empates	82 ^c		
	Total	244		
a. Calificación < Cargo				
b. Calificación > Cargo				
c. Calificación = Cargo				
Fuente: Investigación de campo				
Elaboración: El autor				

Paso 4. Emplear el nivel de significancia para determinar el valor crítico y la regla de rechazo.

Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

TABLA No. 99. Estadísticos de prueba ^a	
	Calificación - Cargo
Z	-7,974 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000
a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo	
b. Se basa en rangos negativos.	
Fuente: Investigación de campo	
Elaboración: El autor	

Datos obtenidos del análisis:

$$Z = -7,974b$$

Sig. Valor p = 0,000

Paso 5. Emplear el valor del estadístico de prueba y la regla de rechazo para determinar si se rechaza H_0 .

Formular la regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor $-p > 0,05$.

Tomar una decisión:

El nivel de significancia aceptado para las ciencias sociales es de 0,05; el obtenido por la investigación es de 0,00, lo que significa que estamos dentro del rango permitido, con lo que determinamos que la hipótesis alternativa es aceptada, es decir que “la utilización de la planificación educativa SI mejora la gestión universitaria institucional”.

$p = 0,000$ y $p < 0,05$: se acepta la hipótesis alternativa.

Realizando una aproximación por la normal, con un valor de confianza de 0,95%, le corresponde un valor de $Z=1,96$. Gráficamente, considerando el valor correspondiente a $Z = -7,974$, ubicado fuera de la zona de aceptación de la H_0 , nos permite concluir que se acepta H_1 y se representa en la gráfica de la siguiente manera:

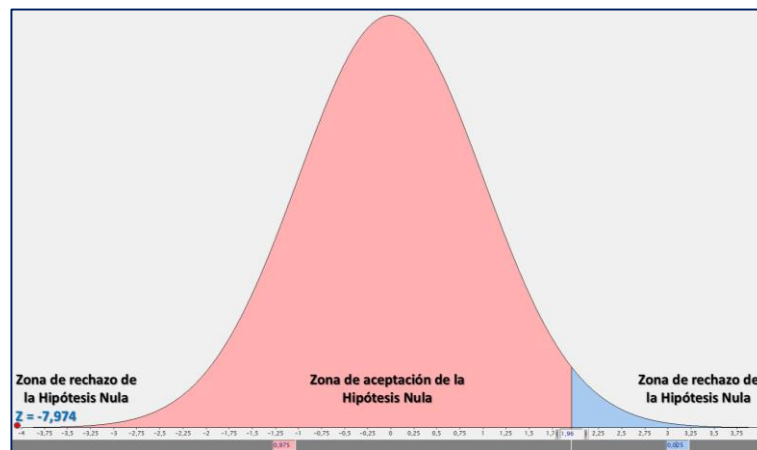


Ilustración 18: Representación de la prueba de la hipótesis en la normal
Elaborado por: El autor

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

- ❖ La planificación estratégica educativa, tiene una relación directa con la gestión institucional, pues su diseño e implementación contempla la programación de las acciones que garantizan la calidad de los servicios educativos y el cumplimiento de la misión institucional.
- ❖ Los elementos más representativos de la planificación estratégica educativa que influyen en la orientación de la gestión institucional son de nivel filosófico, analítico y técnico-operativo, definidos como: misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias, metas e indicadores, los cuales son monitoreados a través de un adecuado sistema de evaluación y seguimiento y permiten asegurar el cumplimiento de estándares de calidad.
- ❖ Existe una brecha importante en el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014, tanto en la parte filosófica como en la funcional y operativa, lo cual tiene un impacto negativo sobre la gestión universitaria institucional.

- ❖ Los elementos o subsistemas más significativos y que influyen en la institución son: subsistema de planificación, subsistema de presupuesto, subsistema de talento humano, subsistema tecnológico, subsistema estructural; cuya evaluación detallada de cada indicador de gestión ha permitido conocer la capacidad de gestión de la institución en cada área del conocimiento, así como sus principales necesidades de mejora.

- ❖ Los subsistemas de la gestión presentan importantes resultados de avances en la UPEC, sin embargo existen indicadores que determinan un déficit importante entre el diagnóstico y los parámetros óptimos establecidos en las áreas de la gestión para cada uno de los subsistemas estudiados.

- ❖ El desafío de la gestión universitaria en el concierto internacional es consolidar las grandes líneas de acción institucional a través de la generación de un pensamiento estratégico de los directivos y la comunidad, con miras a implementar modernos sistemas de calidad, que optimicen los recursos e innoven los procesos universitarios.

5.2. RECOMENDACIONES:

- ❖ Las Instituciones de Educación Superior y particularmente la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, debe mejorar la cultura de planificación a nivel institucional, funcional y operativo, con lo cual garantizará de manera efectiva la gestión.
- ❖ La planificación estratégica educativa debe ser el resultado de un proceso de participación colectiva de la comunidad universitaria y debe contemplar como elementos esenciales que orientan la gestión.
- ❖ Frente a la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado en el Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014, es necesario fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de la planificación institucional.
- ❖ Los cinco elementos de la gestión constituyen una medida de diagnóstico que determina el estado de situación actual de la universidad, sobre cuya base, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi debe tomar los correctivos que le permitan mejorar el desempeño en la gestión institucional y garantizar la un equilibrio en las cinco áreas, con la finalidad de que exista armonía y calidad en los resultados esperados.
- ❖ La impostergable innovación en los modelos de gestión académica y administrativa universitaria, requiere en las Instituciones de Educación Superior del diseño e implementación de estrategias que fortalezcan el pensamiento estratégico y la cultura de la calidad.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

6.2. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta se ha diseñado desde un enfoque crítico-propositivo, que tiene la finalidad de contribuir con el fortalecimiento de la gestión en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, situación que ha sido el objeto de estudio durante este proceso académico de investigación.

Está claro que los actuales cambios del contexto de las universidades en el Ecuador y América Latina, exigen en términos de gestión, una nueva percepción sobre la forma como ha de practicarse. Así, estudiosos de la gestión estratégica de las universidades consideran que: *“Las nuevas exigencias que se derivan de las instituciones de Educación Superior (IES) en los países latinoamericanos generan, entre otros retos, la necesidad de pensar el sistema de gestión.”* (José Almuiñas, Judith Galarza y otros, 2014, pág. 55)

Es necesario entonces un nuevo enfoque en la dirección universitaria, un enfoque de dirección estratégica en las IES, que permita enfrentar el tradicionalismo y empirismo con que se han orientado las actividades cotidianas de las universidades, un enfoque que se maneje eficientemente en contextos altamente complejos y que le permitan a las universidades impartir con responsabilidad un servicio educativo pertinente y de calidad, con el uso óptimo de aquellos recursos escasos, con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

A decir de Delia Arrieta Díaz, “*La dirección estratégica en el ámbito educativo se utiliza como herramienta de gestión, ya sea solo para definir la misión, visión, objetivos y estrategias o para implantar todo el sistema de gestión estratégica universitaria*”. (2014, pág. 23)

Para el desarrollo de la presente propuesta, se han analizado metodologías implementadas por la Red de Dirección Estratégica adscrita a la Universidad de la Habana, de la República de Cuba, las cuales requieren para la aplicación una adaptación, con la finalidad de que se pueda cumplir con los requerimientos de los sistemas de los sistemas de control en la Educación Superior ecuatoriana. De la misma manera, se han considerado las recomendaciones de la SENESCYT, de manera puntual de los manuales para el diseño de planes de mejora y planes de fortalecimiento establecidos por el CEAACES.

6.3 DATOS INFORMATIVOS:

Institución ejecutora: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Beneficiarios: La comunidad universitaria integrada por las autoridades, directores y jefes departamentales, presidentes de las comisiones institucionales, docentes, estudiantes, trabajadores; además los actores sociales con los que la institución tiene relación.

Ubicación: La Universidad Politécnica Estatal del Carchi está ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, República del Ecuador. La dirección es Calle Antisana y Avenida Universitaria, al sur de la ciudad de Tulcán.

Tiempo estimado para la ejecución: La duración en la ejecución de la propuesta es de aproximadamente doce meses, considerando el diseño de las estrategias, la aprobación por el Consejo Superior Universitario Politécnico, la implementación y la evaluación de los resultados.

Período de ejecución de la propuesta: Inicio, enero de 2015; fin, diciembre de 2015.

Equipo técnico responsable: Maestrante de la Universidad Técnica de Ambato, Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional, Comisión Central y Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Costo: Los costos aproximados para el desarrollo de la propuesta ascienden a 243.000,00 dólares americanos.

6.4. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi cuenta con el Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011 – 2014, el cual está en vigencia hasta diciembre de 2014, período que cuenta con la información histórica que ha permitido realizar un análisis exhaustivo con la finalidad de comprender los aciertos en la gestión, así como los aspectos institucionales que requieren atención de manera urgente. Esto además nos advierte que a partir del año 2015, la institución requiere la formulación de la nueva estrategia institucional diseñada de largo plazo.

La propuesta sobre el Diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, surge después del análisis de la información obtenida durante la investigación, la cual nos ha

permitido tener un diagnóstico muy claro sobre los avances y las falencias institucionales en temas de planificación y gestión.

Es necesario tener en cuenta que la UPEC ha estado sometida a varios procesos progresivos de evaluación de la calidad con fines de descategorización y acreditación, esfuerzos que le han llevado a liderar el grupo de universidades de grado, según el informe último de acreditación institucional que fue presentado ante la Asamblea Nacional el 27 de noviembre, por el CEAACES. Describiendo los mencionados procesos desde el Mandato Constituyente N° 14, la UPEC fue categorizada como “E”, conjuntamente con otras 26 universidades del Sistema de Educación Superior en el primer proceso, posteriormente sus esfuerzos por la calidad le permitieron la categorización como universidad “D”, y; finalmente, alcanza la categoría “B”, como la mejor universidad de grado en el país.

La garantía del éxito en el desempeño de las Instituciones de Educación Superior está precisamente en la construcción y configuración organizada de la estrategia institucional como la columna vertebral de la gestión, pues si mejora la calidad de la planificación, mejorará la gestión universitaria.

6.5. JUSTIFICACIÓN

Las principales razones por las que la presente propuesta constituye la mejor alternativa en la solución del problema que ha sido motivo de esta investigación, son las siguientes:

Los cambios permanentes del entorno en el que se desenvuelve la organización universitaria, que obligan a realizar una planificación prospectiva que modernice la gestión y que le permita adelantarse a las demandas sociales actuales. Conforme considera Almuiñas, *“Para enfrentar las demandas del entorno actual y del propio sistema universitario en su conjunto, se hace necesario, entre otros retos, elevar la calidad de la gestión universitaria”*. (2014, pág. 58).

La mejor respuesta a esta realidad constituye el diseño de una “estrategia”, la cual consiste en el diseño de un conjunto de acciones a partir de un arsenal de opciones que garanticen el éxito de la organización, pues a decir de Arthur Thompson: *“el buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con la que la ejecuta”*. (2012, pág. 15).

La necesidad de garantizar la calidad permite cumplir con la política 4.4 del Plan Nacional de Desarrollo que establece: *“Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad”* (SENPLADES, 2013, pág. s/p).

El diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi permitirá asegurar excelentes resultados en los procesos de evaluación del CEAACES con fines de acreditación institucional y de carreras.

Finalmente, consideramos que los principales beneficiarios en la aplicación de esta propuesta serán: Los directivos de la universidad, los docentes, los estudiantes y los actores sociales con los cuales la institución tiene una estrecha relación.

6.6. OBJETIVOS.

GENERAL:

Diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

ESPECÍFICOS:

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- b) Determinar los factores claves de la gestión administrativa institucional a considerarse en el diseño de estrategias.
- c) Diseñar las estrategias para el mejoramiento de la gestión y su plan de acción.

6.7. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, contar con estrategias de gestión universitaria bien definidas, constituirá el medio más efectivo para responder a las necesidades dinámicas de innovación de los procesos de gestión de cara al proceso de “revolución de la educación superior” que impulsa el gobierno nacional. Explicamos a continuación la viabilidad de la propuesta:

Viabilidad Política. Existe la predisposición de los integrantes del gobierno universitario de construir la nueva estrategia institucional, en la cual están dispuestos a participar a través de los mecanismos que se acuerden dentro de la metodología.

Viabilidad Socio-cultural. La Universidad debe satisfacer un conjunto de demandas sociales dentro del contexto el que forma parte, por lo que el conjunto de estrategias de gestión debe incluir acciones que permitan el desarrollo en lo social, el rescate de los saberes ancestrales y su rol como agente promotor de la cultura en la región.

Viabilidad Tecnológica. La institución cuenta con una infraestructura física adecuada, así como con el equipamiento necesario para desarrollar el proceso de construcción de las estrategias para el mejoramiento de la gestión.

Viabilidad Organizacional. La institución requiere reorientar las acciones de gestión institucionales con la finalidad de alcanzar la acreditación institucional y de las carreras, para lo cual requiere mejorar la gestión en el mediano y largo plazo.

Viabilidad de equidad de género. Es necesario que este proceso de construcción colectiva de las estrategias para el mejoramiento de la gestión, sea estrictamente inclusivo, cuya representación incluya la equidad de género, lo que permitirá la consideración de políticas afirmativas que garantizan al función social que la universidad debe cumplir.

Viabilidad Ambiental. Al contar la universidad con la Facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales, es necesario que el proceso incluya expertos en los temas ambientales con lo que conseguiremos que el impacto de la gestión universitaria sea positivo a nivel de la zona de integración fronteriza y la región.

Viabilidad Económico-financiera: La institución requiere de una estrategia específica para afrontar la eventual crisis económica que empieza a sufrir el sector público, que le permita optimizar el uso de los recursos.

Viabilidad Legal. La Ley Orgánica de Educación Superior en la Disposición General Quinta establece que “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”.

6.8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El concepto más apropiado para definir la gestión administrativa está determinado por el CONEA, cuando establece que: *“La gestión administrativa está determinada como la aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional en las diversas instancias y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.”* (CONEA, 2003, pág. 113). Con ello podemos concluir que la gestión administrativa busca coordinar un conjunto de actividades que permiten dirigir y controlar a una organización.

ESTRATEGIA

La definición de una estrategia es compleja debido a la complicada y cambiante serie de retos y oportunidades que una organización enfrenta en el tiempo. Tomando del argot comercial y empresarial, diremos que *“la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”* (Arthur Thompson, 2012, pág. 4)

PLAN DE ACCIÓN

En educación superior, el CONEA estableció que un plan es el *“Establecimiento de objetivos de calidad y especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir esos objetivos”* (CONEA, 2003, pág. 114). Sin embargo de ello, podemos considerar que el plan de acción es un *“Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe*

aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, un proceso, producto o contrato específico” (Ibídem).

Podemos concluir que un plan de acción es una planificación que prioriza un conjunto de actividades con la finalidad de cumplir ciertos objetivos o metas.

INDICADOR

Un indicador es una “Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa” (2004, pág. 91). Es indispensable establecer los indicadores que son los que permiten medir los resultados.

DIAGNÓSTICO FODA INSTITUCIONAL.

Con la finalidad de establecer los elementos críticos del diagnóstico institucional, se ha considerado la matriz FODA institucional que constituye un elemento integrante del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Tabla que resume las variables del FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta prioridad del gobierno ecuatoriano por mejorar la educación superior, a través de la implantación de políticas públicas para el aseguramiento de la calidad y la formación del talento humano. 2. Reconocimiento de los organismos de educación superior a la UPEC. 3. Cercanía y rol complementario significativo con la Universidad YACHAY. 4. Necesidad de las comunidades para la formulación e implementación de proyectos de desarrollo. 5. Existencia de bases de datos científicas de otras universidades, instituciones de investigación y similares del Ecuador y del mundo. 6. Diversidad de pisos climáticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inequidad del Sistema de Nivelación y Admisión a la Educación Superior. 2. Insuficientes empresas que se involucren de manera decisiva en proyectos tecnológicos. 3. Insuficiente número de aspirantes a docentes con título de maestría o PhD en áreas específicas del conocimiento. 4. Insuficiente diversificación de la actividad económica y bajo desarrollo social de la provincia. 5. Limitada colaboración de los gobiernos locales para desarrollar un trabajo conjunto con la Universidad 6. Centralización histórica de gran parte de las dependencias gubernamentales en la provincia de Imbabura 7. Deficiente uso de las TIC’s en la población de la zona 1.

<ul style="list-style-type: none"> 7. Contar con la línea base y las perspectivas de desarrollo del Plan Nacional del Buen Vivir. 8. Posibilidades de contribuir al desarrollo científico técnico de la Zona 1 en sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva. 9. Accesibilidad a tarifas preferenciales de programas informáticos con software libre para fines académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Impacto negativo del entorno en la formación y práctica de valores. 9. Reducción de los ingresos fiscales que desaceleran la inversión pública.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un Plan de Fortalecimiento del Talento Humano. 2. La Universidad constituye una IES acreditada. 3. La institución cuenta con una gestión administrativa consolidada. 4. Ejecución sostenida del programa de salud y calidad de vida de las comunidades excluidas de la frontera ecuatoriana colombiana. 5. Se cuenta con revistas científicas indexadas. 6. Se cuenta con importantes convenios estratégicos para investigación. 7. Elevado sentido de pertenencia de la comunidad universitaria con el proyecto de la UPEC. 8. Existencia de una actitud positiva y alto compromiso de la planta docente para el trabajo. 9. Gran capacidad de adaptación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un plan integral de comunicación. 2. No se cuenta con la unidad de proyectos. 3. Limitada producción científica. 4. Insuficiente equipamiento especializado de laboratorios y personal de laboratorios 5. Insuficiente número de docentes con formación doctoral (Ph.D) 6. Deficiente articulación entre dependencias. 7. Bajo número de estudiantes. 8. Un importante número de directivos de la UPEC no cuentan con formación de cuarto nivel. 9. Insuficiente direccionamiento académico.

Tabla 100: Resumen de las variables FODA
Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020
Elaborado por: El autor

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Para determinar la realidad de la gestión administrativa institucional, se analizan cinco subsistemas de la gestión universitaria: subsistema de planificación, subsistema de presupuesto, subsistema estructural, subsistema de talento humano y subsistema tecnológico. Cada subsistema contribuye con la gestión institucional y se evalúa a través de distintos indicadores que permiten consolidar la información proporcionada por la comunidad universitaria.

SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN

SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN:	EVALUACIÓN	PROMEDIO TOTAL
1. La universidad cuenta con una visión y misión institucional claras.	100,00	94,18%
2. La institución cuenta con objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de gestión académica y administrativa.	100,00	
3. Los directores, jefes departamentales y los presidentes de las comisiones institucionales participan en la determinación de los objetivos, indicadores y metas específicas.	100,00	
4. Los actores sociales participan en la formulación del PEDI.	95,30	
5. Se han difundido los objetivos específicos a cada una de las dependencias académicas y administrativas de los distintos niveles jerárquicos.	90,50	
6. Se desarrollan en cada dependencia actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de objetivos, metas y resultados.	85,00	
7. Existe un sistema de divulgación de los resultados de la planificación estratégica y operativa.	90,00	
8. Los objetivos y las metas de las dependencias de la institución son compatibles con entre sí.	95,30	
9. Los Planes Operativos de cada dependencia se elaboran considerando el tiempo y los recursos disponibles.	95,30	
10. Los proyectos del Plan Operativo contienen actividades que se convierten en resultados (bienes/servicios) que son de utilidad para los usuarios internos y externos de cada dependencia.	90,40	

Ilustración 19: Elementos claves del subsistema de Planificación
Adaptación del autor.

ANÁLISIS: El subsistema de planificación constituye según la información analizada, el mejor con un promedio de 94,18%. Sin embargo, requiere atención en cada dependencia, el desarrollo de actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de objetivos, metas y resultados, así como el desarrollo de un sistema de divulgación de los resultados de la planificación estratégica y operativa.

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO:

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	EVALUACIÓN	PROMEDIO TOTAL
1. Cuentan las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones.	100,00	87,62%
2. La universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades.	100,00	
3. Se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos.	80,90	
4. Se cuenta con personal debidamente capacitado en el manejo de recursos tecnológicos.	81,00	
5. Cuenta cada área con el equipamiento e instrumentos de manera permanente.	95,30	
6. Existe en la universidad un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos.	95,20	

7.	Se realiza en cada área una evaluación sobre la satisfacción de clientes internos y externos.	52,40	
8.	El sistema tecnológico permite cumplir con estándares de calidad.	100,00	
9.	Cada área entrega sus productos y resultados de manera oportuna a los usuarios internos y externos.	85,70	
10.	Se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad.	85,70	

Ilustración 20: Elementos claves del subsistema Tecnológico
Adaptación del autor.

ANÁLISIS: El subsistema tecnológico se ubica en puntuación en segundo lugar con un promedio de 87,62%. Los aspectos que requieren mayor atención son: La necesidad de desarrollar en cada área la evaluación permanente sobre la satisfacción de clientes internos y externos; el diseño de procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos; la capacitación del talento humano en el manejo de recursos tecnológicos; la gestión de sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad, entre otros.

SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO

SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN	PROMEDIO TOTAL
1.	Las remuneraciones de los empleados y funcionarios son adecuados.	100,00	80,26%
2.	Se resuelven adecuadamente los conflictos laborales para no afectar el clima organizacional interno.	85,70	
3.	Existe buena actitud y predisposición en el talento humano para el desarrollo de sus actividades.	100,00	
4.	Conoce el personal las políticas y prácticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo.	85,70	
5.	Los estilos de dirección son adecuados en cada área.	80,90	
6.	Los directivos colaboran en los procesos institucionales de manera coordinada.	80,90	
7.	Los conflictos personales son manejados de manera adecuada.	80,90	
8.	Se planifica adecuadamente la rotación del personal.	66,60	
9.	Existen políticas adecuadas para retener al personal.	65,00	
10.	Se cuenta con un adecuado sistema de seguridad y salud ocupacional.	80,00	
11.	Existe un plan de desarrollo personal y profesional acorde a la normativa vigente.	57,20	

Ilustración 21: Elementos claves del subsistema de Talento Humano
Adaptación del autor.

ANÁLISIS: El subsistema de talento humano se ubica en tercer lugar con un promedio de 80,26%. Este subsistema demanda la atención en muchos aspectos, entre los que destacamos: La implementación de un plan de desarrollo personal y profesional acorde a la normativa vigente, la promulgación de políticas adecuadas

para retener al personal, la planificación de la rotación del personal, la implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional, la implementación de adecuados estilos de dirección, la necesidad de que los directivos colaboren en los procesos institucionales de manera coordinada y el manejo adecuado de los conflictos, entre otros.

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

GESTIÓN DEL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	EVALUACIÓN	PROMEDIO TOTAL
1. Se cuenta con una estructura que respalde la gestión universitaria y promueva la calidad y el crecimiento.	95,20	76,17%
2. Cada dependencia universitaria cuenta con un diseño claro de sus procesos y funciones.	71,40	
3. Existe equidad en las responsabilidades de cada área de trabajo.	71,40	
4. Se delega adecuadamente las funciones desde la autoridad.	90,50	
5. Existe un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia.	71,40	
6. La actual estructura universitaria contribuye adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.	76,20	
7. Cuenta la universidad con un manual de funciones actualizado.	57,10	
8. Existe una buena relación con las instituciones de control.	95,20	
9. Se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales en cada área de trabajo.	47,60	
10. Cada área administrativa apoya adecuadamente en los distintos procesos de la gestión universitaria.	85,70	

Ilustración 22: Elementos claves del subsistema Estructural
Adaptación del autor

ANÁLISIS: En cuarto lugar se ubica el subsistema estructural, con un promedio de 76,17%. Entre los aspectos más críticos tenemos: se requiere la difusión de los lineamientos legales en cada área de trabajo, es necesaria y urgente la actualización del manual de funciones, hace falta la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia, se requiere el diseño claro de los procesos y funciones, es necesario equilibrar las responsabilidades de cada área de trabajo, se requiere una reestructuración de la estructura institucional con la finalidad de que contribuya adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.

SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO

SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO	EVALUACIÓN	PROMEDIO TOTAL
1. Cuenta la universidad con los recursos financieros necesarios y adecuados para su operación.	90,50	67,32%
2. La proforma presupuestaria es realista para las operaciones de la universidad.	85,70	
3. Se determina un presupuesto de inversión acorde a las necesidades de crecimiento.	76,20	
4. Existe participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales, en la elaboración de los presupuestos.	80,90	
5. Existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas.	61,90	
6. El equipo de gestores universitarios conoce las metas financieras y los resultados que se espera de cada área.	71,40	
7. Cuenta cada departamento con información verificada y oportuna acerca de los costos que la unidad genera en sus operaciones.	61,90	
8. Existe en cada área un plan para la optimización de los recursos.	57,10	
9. Se considera en cada departamento de la universidad un análisis de las implicaciones financieras de sus operaciones.	47,60	
10. Se asesora a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero.	40,00	

Ilustración 23: Elementos claves del subsistema de Presupuesto
Adaptación del autor.

ANÁLISIS: En quinto lugar se encuentra el subsistema presupuestario, con un promedio de 67,32%, constituyéndose en el área más deficitaria de la organización. Este subsistema demanda lo siguiente: asesoramiento a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero, análisis en cada dependencia sobre las implicaciones financieras de sus operaciones, el desarrollo de un plan para la optimización de los recursos, información de los costos de las operaciones de cada unidad, gestores universitarios con conocimiento de las metas financieras y los resultados que se espera de cada área, un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas, participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales, en la elaboración de los presupuestos, equilibrio en el presupuesto de inversión según las necesidades de crecimiento, una proforma presupuestaria realista para las operaciones de la universidad, entre otros.

POLÍGONO DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Una vez realizada la aplicación del instrumento para la obtención de la información relacionada con la gestión administrativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se resume en el siguiente polígono de cinco lados que refleja la puntuación por cada uno de los subsistemas analizados.

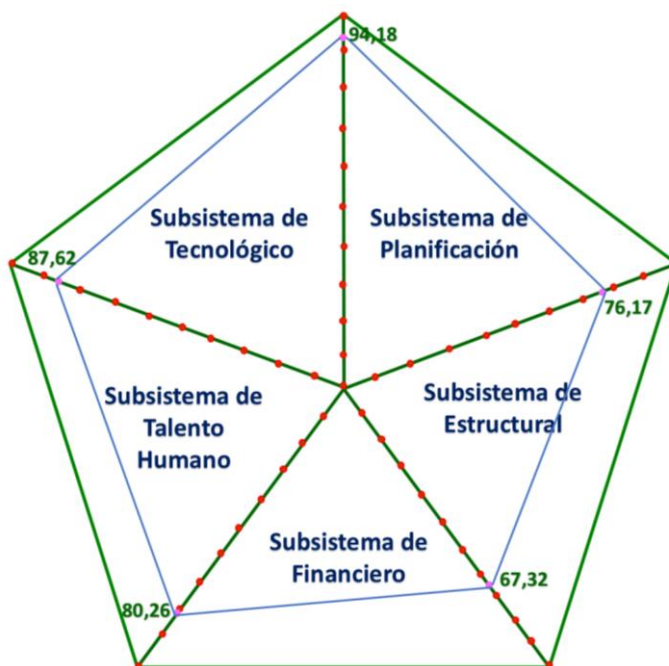


Ilustración 24: Polígono de la Gestión Administrativa
Fuente: Metodología diagnóstica del Maestro Ricardo de la Cruz Gutiérrez,
docente del Instituto Tecnológico de Monterrey
Elaborado por el autor

6.9. MODELO OPERATIVO

El modelo operativo de la propuesta ha sido desarrollado a través de una matriz de un plan de acción de estrategias que buscan fortalecer cada una de las áreas de la gestión institucional. Cada estrategia pretende cumplir con un objetivo, a través del cumplimiento de actividades que están relacionadas con resultados específicos, así como los responsables y las fechas de realización durante un año.

MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS DEL PROYECTO	RESPONSABLES	TOTAL	FECHAS	
							F. I.	F. T.
SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN								
1	Fortalecimiento de la cultura de planificación a nivel institucional y de cada una de las dependencias académicas y administrativas.	Fortalecer la cultura de planificación institucional y de todas las dependencias.	Evaluar y modificar la misión institucional. Evaluar y modificar la visión institucional.	1. La universidad cuenta con una visión y misión institucional claras.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Diseño de objetivos y metas para cada una de las áreas académicas y administrativas de la UPEC.	2. La institución cuenta con objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de gestión académica y administrativa.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Diseño del proceso participativo de formulación de objetivos, metas e indicadores de cada dependencia académica y administrativa.	3. Los directores, jefes departamentales y los presidentes de las comisiones institucionales participan en la determinación de los objetivos, indicadores y metas específicas.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Diseño de la metodología para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, con la participación de la comunidad educativa y los actores sociales.	4. Los actores sociales participan en la formulación del PEDI.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Diseño de un sistema de comunicación que permita la difusión de información relacionada con el área de planificación.	5. Se han difundido los objetivos específicos a cada una de las dependencias académicas y administrativas de los distintos niveles jerárquicos.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.500,00	02/02/2015	31/12/2015

1			Diseño de e implementación del sistema de evaluación y seguimiento de las actividades, objetivos, metas y resultados para cada área académica y administrativa.	6. Se desarrollan en cada dependencia actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de objetivos, metas y resultados.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.500,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Divulgación de los resultados alcanzados por la planificación estratégica de forma anual; y, operativa de manera semestral.	7. Existe un sistema de divulgación de los resultados de la planificación y operativa.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Evaluación de la pertinencia de los objetivos y metas de cada una de las dependencias institucionales.	8. Los objetivos y las metas de las dependencias de la institución son compatibles con entre sí.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Coordinación del proceso de formulación del Plan Operativo de cada dependencia y del Plan Operativo Institucional según los recursos y en función del tiempo disponible.	9. Los Planes Operativos de cada dependencia se elaboran considerando el tiempo y los recursos disponibles.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	3.000,00	02/02/2015	31/12/2015
1			Diseño e implementación de un modelo de planificación estratégica y operativa por resultados.	10. Los proyectos del Plan Operativo contienen actividades que se convierten en resultados (bienes/servicios) que son de utilidad para los usuarios internos y externos de cada dependencia.	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional-Comisión	500,00	02/02/2015	31/12/2015
SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO								
2	Mejoramiento de la gestión presupuestaria e incremento de los recursos para la prestación del servicio educativo superior.	Mejorar la gestión presupuestaria e incrementar los recursos presupuestarios.	Conformación de la unidad para el diseño de proyectos para la postulación a instituciones de financiamiento alternativo.	1. Cuenta la universidad con los recursos financieros necesarios y adecuados para su operación.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	2.000,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño del proceso de formulación de la proforma presupuestaria alineada a las operaciones de la universidad.	2. La proforma presupuestaria es realista para las operaciones de la universidad.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015

2			Diseño e implementación de un sistema presupuestario que permita prever las necesidades de crecimiento institucional.	3. Se determina un presupuesto de inversión acorde a las necesidades de crecimiento.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño de mecanismos de participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales en la elaboración de los presupuestos.	4. Existe participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales, en la elaboración de los presupuestos.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño e implementación de un modelo de distribución presupuestaria para todas las dependencias académicas y administrativas de la institución.	5. Existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Constitución de la comisión de finanzas que analice y difunda los resultados financieros de cada área.	6. El equipo de gestores universitarios conoce las metas financieras y los resultados que se espera de cada área.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño e implementación de un sistema de costos para determinar los costos de cada unidad operativa.	7. Cuenta cada departamento con información verificada y oportuna acerca de los costos que la unidad genera en sus operaciones.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	2.000,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño e implementación de un sistema para la optimización de los recursos institucionales.	8. Existe en cada área un plan para la optimización de los recursos.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	15.000,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Desarrollo de reuniones periódicas de la Dirección Financiera, Comisión de Finanzas y las unidades académicas y administrativas de la universidad.	9. Se considera en cada departamento de la universidad un análisis de las implicaciones financieras de sus operaciones.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
2			Diseño e implementación de un plan de asesoramiento a cada una de las dependencias académicas y administrativas.	10. Se asesora a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero.	Dirección Financiera. Directores, jefes y presidentes de comisiones institucionales.	500,00	02/02/2015	31/12/2015
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL								

3	Actualización permanente de la estructura organizacional en función de las estrategias institucionales de desarrollo.	Actualizar permanentemente la estructura organizacional con la finalidad de adaptar eficientemente la organización a los cambios del entorno.	Diseño de estudios y actualización de la estructura organizacional de la universidad según las exigencias de calidad y las necesidades de crecimiento.	1. Se cuenta con una estructura que respalde la gestión universitaria y promueva la calidad y el crecimiento.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	2.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Diseño, implementación, validación y aseguramiento de los procesos en cada dependencia institucional.	2. Cada dependencia universitaria cuenta con un diseño claro de sus procesos y funciones.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	20.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Diseño del manual de funciones para cada área de trabajo.	3. Existe equidad en las responsabilidades de cada área de trabajo.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Diseño de un sistema de delegación o empoderamiento en las dependencias académicas y administrativas.	4. Se delega adecuadamente las funciones desde la autoridad.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	1.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Diseño e implementación de un sistema de comunicación interna de apoyo para el cumplimiento de las actividades planificadas.	5. Existe un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	4.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Evolución semestral de la pertinencia de la estructura institucional acorde a una gestión por proceso y resultados.	6. La actual estructura universitaria contribuye adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	500,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Actualización anual del manual de funciones.	7. Cuenta la universidad con un manual de funciones actualizado.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	2.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Promoción de buenas relaciones de la institución con los funcionarios de las instituciones de control.	8. Existe una buena relación con las instituciones de control.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	500,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Revisión, actualización y difusión de los lineamientos legales en cada dependencia académica o administrativa.	9. Se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales en cada área de trabajo.	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	1.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
3			Evaluación permanente del desempeño en el modelo de gestión por procesos.	10. Cada área administrativa apoya adecuadamente en los distintos procesos de la	Dirección administrativa, procuraduría, rectorado.	2.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015

				gestión universitaria.				
SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO								
4	Mejoramiento de la gestión del talento humano como apoyo a las funciones universitarias.	Mejorar la gestión del talento humano como apoyo a las funciones universitarias.	Evaluación anual del sistema de remuneraciones de los empleados y funcionarios universitarios.	1. Las remuneraciones de los empleados y funcionarios son adecuados.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	2.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Capacitación permanente sobre sistemas de resolución de conflictos y clima laboral.	2. Se resuelven adecuadamente los conflictos laborales para no afectar el clima organizacional interno.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Implementación de acciones de coaching con el talento humano de todos los niveles jerárquicos.	3. Existe buena actitud y predisposición en el talento humano para el desarrollo de sus actividades.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Difusión permanente de las políticas y prácticas relacionadas con el desempeño en el trabajo.	4. Conoce el personal las políticas y prácticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	3.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Capacitación permanente sobre estilos de liderazgo a los directivos y autoridades de la universidad.	5. Los estilos de dirección son adecuados en cada área.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	1.500,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Diseño e implementación de un modelo de gestión que permita mejorar la coordinación de las acciones entre dependencias.	6. Los directivos colaboran en los procesos institucionales de manera coordinada.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	1.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Diseño e implementación de acciones de capacitación en inteligencia emocional para los docentes, empleados y funcionarios de la UPEC.	7. Los conflictos personales son manejados de manera adecuada.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Diseño e implementación de un plan de rotación de personal y relevos.	8. Se planifica adecuadamente la rotación del personal.	Dirección administrativa, Jefatura de talento humano, Procuraduría.	500,00	02/02 /2015	31/12 /2015
4			Diseño y aprobación de políticas que permitan la motivación permanente del personal para garantizar la retención.	9. Existen políticas adecuadas para retener al personal.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	1.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015

4			Implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional que beneficie a los empleados, funcionarios, docentes y comunidad universitaria.	10. Se cuenta con un adecuado sistema de seguridad y salud ocupacional.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	12.000,00	02/02/2015	31/12/2015
4			Diseño e implementación de un plan de desarrollo personal y profesional según la normativa vigente.	11. Existe un plan de desarrollo personal y profesional acorde a la normativa vigente.	Dirección administrativa. Jefatura de talento humano, Procuraduría.	5.000,00	02/02/2015	31/12/2015
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO								
5	Fortalecimiento del subsistema tecnológico universitario y certificación internacional.	Fortalecer la gestión del sistema tecnológico universitario a través de la repotenciación y optimización de equipos y capacitación al talento humano.	Diseño e implementación de un plan maestro de equipamiento para la institución y optimización de los recursos tecnológicos.	1. Cuentan las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	50.000,00	02/02/2015	31/12/2015
5			Diseño de un sistema de evaluación y seguimiento del uso de bienes y servicios adquiridos.	2. La universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	1.000,00	02/02/2015	31/12/2015
5			Implementación del sistema integrado de información en su totalidad.	3. Se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	5.000,00	02/02/2015	31/12/2015
5			Diseño e implementación de un plan de certificación en el manejo de Tecnologías de Información y Tecnologías Libres.	4. Se cuenta con personal debidamente capacitado en el manejo de recursos tecnológicos.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	12.000,00	02/02/2015	31/12/2015
5			Diseño e implementación de un sistema de equipamiento y mantenimiento institucional.	5. Cuenta cada área con el equipamiento e instrumentos de manera permanente.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	20.000,00	02/02/2015	31/12/2015

5			Diseño e implementación de un plan de mantenimiento preventivo, correctivo de equipos y de los espacios físicos.	6. Existe en la universidad un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	10.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
5			Implementación de acciones de evaluación permanente de satisfacción de los usuarios.	7. Se realiza en cada área una evaluación sobre la satisfacción de clientes internos y externos.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	1.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
5			Actualización permanente de los sistemas tecnológicos que estén acorde a estándares de calidad.	8. El sistema tecnológico permite cumplir con estándares de calidad.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	20.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
5			Implementación de un modelo de gestión por resultados.	9. Cada área entrega sus productos y resultados de manera oportuna a los usuarios internos y externos.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
5			Diseño e implementación de un sistema de innovación para la generación de ideas innovadoras.	10. Se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad.	Centro de TIC's, Dirección de infraestructura física y mantenimiento, Dirección Administrativa.	5.000,00	02/02 /2015	31/12 /2015
PRESUPUESTO TOTAL:						243.000,00		

Ilustración 24: Modelo operativo de la propuesta
Fuente: Metodología diagnóstica del Maestro Ricardo de la Cruz Gutiérrez,
docente del Instituto Tecnológico de Monterrey
Elaborado por el autor.

6.10. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

La administración de la propuesta está a cargo de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, a la que se integra la Comisión de Planificación.

a). Director/a de Planificación Institucional

I. Identificación del puesto:

Nombre del puesto: Director/a de Planificación Institucional

Nivel Funcional: Directivo

Dependencia: Dirección de Planificación Institucional

Jefe Inmediato: Rector/a

Número de puestos: 2

Naturaleza del puesto: Estatutario.

II. Resumen del puesto:

Promover, coordinar, implementar y evaluar los componentes de la planificación universitaria, basándose en las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos respectivos; coadyuvando a la toma de decisiones y propiciando vínculos con organismos de planificación públicos y privados, en pro del desarrollo institucional.

III. Principales funciones:

1. Presentar al Consejo Superior Universitario Politécnico el Plan Operativo Anual de Actividades;
2. Diseñar mecanismos para el establecimiento del proceso de planeación estratégica y operativa que favorezcan el logro de los fines de la Universidad;
3. Asesorar a los organismos de Dirección de la Universidad en la identificación, interpretación y definición de los recursos y criterios académicos, administrativos y financieros que permita la planeación y adopción de políticas y de alternativas de acción institucional;
4. Prestar asesoría técnica a los sistemas académico y administrativo de la Universidad en la implementación de los programas institucionales;
5. Realizar estudios y presentar recomendaciones sobre la organización y estructura de la Universidad;
6. Diseñar mecanismos para el establecimiento del proceso de planeación y el logro de los fines de la Universidad;

7. Colaborar con las dependencias, departamentos y unidades administrativas y académico-administrativas respectivas en la evaluación de los planes, programas y proyectos en los órdenes académicos, administrativos, financieros y de recursos físicos, a fin de proponer las acciones necesarias para el cumplimiento de los principios y objetivos de la institución;
8. Asesorar a la dirección de la Universidad en la distribución y ordenamiento de la planta física;
9. Disponer de la documentación e información estadística necesaria en los procesos de planeación;
10. Las demás señaladas en la Ley de Educación Superior, su Reglamento General, el Estatuto y los reglamentos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

b). Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional:

Estructura y Organización de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional: Según el artículo 5 del Reglamento de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional, la comisión está integrada de la siguiente manera:

- a) El Rector, quien la presidirá.
- b) El Director (a) de Planificación y Desarrollo Institucional; y,
- c) Cinco representantes designados por el Consejo Superior Universitario Politécnico, de entre los cuales, tres serán docentes titulares, y dos servidores de carrera. En la integración de estas listas y en la designación de los miembros se observará la equidad de género.

Las funciones de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional: El artículo 18 del mismo reglamento establece que son funciones de la Comisión, las siguientes:

- a) Mantener una relación permanente y dinámica con la Dirección de Planificación y las diferentes áreas académicas y administrativas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

- b) Atender las necesidades de la comunidad universitaria en lo que respecta a la gestión estratégica y operativa institucional; y,
- c) Apoyar en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

6.11. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

En el plan de monitoreo y evaluación de la propuesta, se han asignado las acciones que aseguran el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas, en función de los resultados que cada estrategia tiene planteado alcanzar.

Matriz de monitoreo y evaluación de la propuesta

¿Qué evaluar?	Los aspectos que se evaluarán son esencialmente los resultados de las estrategias, pero con ello, la asignación presupuestaria, las fechas de cumplimiento, los objetivos, los responsables de cada acción.
¿Por qué evaluar?	La principal razón que justifica la evaluación de la propuesta es esencialmente porque así podemos asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional.
¿Para qué evaluar?	La evaluación permitirá evitar el descuido de los elementos claves de la gestión y así garantizar los resultados previstos.
¿Con qué criterios?	La evaluación considerará los criterios de pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, eficacia.
¿Indicadores?	Los indicadores serán de carácter cuantitativos cuando medimos variables numéricas, pero también serán de carácter cualitativo cuando se expliquen razones sobre los avances.
¿Quién evalúa?	La dependencia encargada de la evaluación será la Comisión de Evaluación Interna de la institución.


¿Cuándo evaluar?	La evaluación será trimestral, con la finalidad de garantizar el control durante todo el período de la implementación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	<p>Proceso metodológico para la evaluación se explica en el siguiente esquema:</p>  <pre> graph TD A[Planeación del proceso de evaluación] --> B[Implementación del proceso de evaluación] B --> C[Sistematización de los resultados] C --> D[Validación del Informe] D --> E[Informe Final] E --> F[Socialización] F -- Realimentación --> A A -- Evaluación --> E </pre>
¿Fuentes de información?	Se evaluará utilizando una matriz que contempla los elementos planificados y que se presenta a continuación.

Ilustración 26: Matriz de monitoreo y evaluación de la propuesta
Elaborado por el autor.

Matriz de Evaluación de las Estrategias

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	¿SE EVIDENCIAN RESULTADOS?		RESPONSABLES	PRESUPUESTO 2014	FECHAS			SEGUIMIENTO			OBS.	VOCAL RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
				SI	NO			TOTAL	F. I.	F. T.	META	REALES	%		

Tabla 101: Matriz de evaluación de estrategias
Elaborado por el autor

BIBLIOGRAFÍA

- Albart, Y. d. (2011). *Estrategia institucional y la gestión del proceso de investigación en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil de Ecuador*.
- Almuiñas, J. L. (2011). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. La Habana: REDEES.
- Álvarez, A. (1990). *Filosofía Moderna*. Quito: Editora Andina.
- Ardiles, J. (2012). *De empresa y estrategia*. Santiago de Chile: Gráfica Metropolitana.
- Arthur Thompson, M. P. (2012). *Administración Estratégica*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Carrasco, J. B. (2005). *Tylor Revisitado - La productividad es la clave*. Santiago: Evolución S. A.
- CEAACES. (2012). *Informe de evaluación final de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Quito: CEAACES.
- CEAACES. (2013). *Resolución N° 001-073-CEAACES-2013-46*. Quito.
- CEAACES. (Enero de 2014). Guía para la elaboración y evaluación de planes de las IES. *Guía para la elaboración y evaluación de planes de las IES*. Quito, Pichincha, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (20 de Agosto de 2014). <http://www.ceaaces.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec>: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/01/DOCUMENTO-GUIA-ELABORACION-DE-PLANES-IES.pdf>
- Cevallos, N. (20 de Marzo de 2010). Dirección Estratégica para Gestionar Universidades Utilizando la Herramienta "Balanced Scorecard". Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPOL.
- Comité editorial. (28 de Agosto de 2014). Editorial. *Gestión en el Tercer Milenio*. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/gestion/#ixzz3Bj5JTKt7>
- CONEA. (2003). *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito.

- CONEA. (15 de Noviembre de 2004). Manual de evaluación externa institucional para la acreditación de universidades y escuelas politécnicas. *Manual de evaluación externa institucional para la acreditación de universidades y escuelas politécnicas*, 95. Quito, Pichincha, Ecuador: CONEA.
- CONEA. (2009). *Informe del CONEA*.
- CONEA-002. (27 de Septiembre de 2003). Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: CONEA.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Druker, P. F. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.
- Elia B. Pineda, Eva Luz de Alvarado. (2008). *Metodología de la investigación*. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
- Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (12 de Mayo de 2010). Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. *Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Tulcán, Carchi, Ecuador.
- Fermín Sánchez, José Almuñas. (2011). *Reflexiones sobre la planificación estratégica en el contexto universitario: realidades y retos*.
- Fuster, J. P. (2008). La planificación estratégica, una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Gómez, S. (2011). *Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*.
- Gregory Dees, Tom Lumpkin, Alan Eisner. (2010). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Interamericana.
- IESALC-UNESCO. (2008). *Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES)*. Cartagena de Indias: UNESCO.

- José Almuíñas, J. G. (2011). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Cuba.
- José Almuíñas, Judith Galarza y otros. (2014). *Dirección Estratégica y calidad en la Educación Superior*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia. Claves para tomar decisiones en los negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Leonardo Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- LOES. (12 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Luis Herrera, A. M. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Empredane Gráficas Cía. Ltda.
- Martín, M. L. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Educare*, 451.
- Miguel Rojas, Laura Medina. (2012). *Planeación Estratégica - Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Montana, P. (2002). *Administración*. Mexico: Editorial Continental.
- Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios a la Educación Superior del Futuro*. París: UNESCO.
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S. A.
- Parrino, M. d. (2004). Propuestas para la gestión académica. *FACES*, 102.
- Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional . (2011). Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional .
- Powell, M. (Abril de 2014). Convocatoria para proyectos de investigación - SENESCYT. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Prieto, J. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, R. (2010). *Transformar la Universidad para transformar la sociedad*. Quito: SENPLADES.
- Registro Oficial. (12 de Octubre de 2010). Registro Oficial. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador : Lexis S. A.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

- Rodrigo Gangotena, E. M. (2011). Modelo para la Evaluación de Instituciones de Educación Superior con fines de Acreditación. Quito: CEAACES.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, E. M.-S. (26 de Agosto de 2014). *Aularia*. Obtenido de El país de las aulas. Revista digital de educación: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D. C.: Panamericana Editorial S. A. .
- UNAD. (26 de Agosto de 2014). *UNAD*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO_EN_LINEA/leccin_37_investigacin_transeccional_o_transversal.html
- UPEC. (2014). Testimonios evaluación universitaria. *Informativo UPEC*, 12.

ANEXOS:



ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

OBJETIVO: Medir el grado de cumplimiento en la aplicabilidad de la misión, visión, principios, valores y políticas institucionales plasmadas en el Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014.

DATOS PERSONALES:

Género Masculino Género Femenino

CARGO O DESIGNACIÓN:

Autoridad Administrativo Docente Estudiante

Nota: Autoridad corresponde a Rector y Vicerrector

Instrucción: Sobre la base de su experiencia en el conocimiento de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, indique los grados de acuerdo o desacuerdo que usted tiene con las siguientes afirmaciones:

ASPECTOS A EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	5	4	3	2	1
1. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en el Carchi.					
2. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en la Región 1.					
3. Las carreras que ofrece la UPEC ayudan a cumplir su definición de “Politécnica”.					
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	5	4	3	2	1
1. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el humanismo.					
2. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el emprendimiento.					
3. La formación de los estudiantes de la UPEC está orientada hacia una formación competente.					
4. La formación de los estudiantes en la UPEC les permite contar con los suficientes conocimientos científicos y tecnológicos.					
5. En la UPEC se realiza investigación formativa.					
6. En la UPEC se realiza investigación social.					
7. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de contribuir con el desarrollo socioeconómico.					
8. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de apoyo a la integración fronteriza.					
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	5	4	3	2	1
1. En su rol en la comunidad universitaria (estudiante, docente, autoridad, funcionario, empleado) se practica la autonomía.					
2. En su rol en la comunidad universitaria (estudiante, docente, autoridad, funcionario, empleado) se practica la democracia.					

3. Existe la participación de todos los actores universitarios en el proceso de la gestión institucional.					
4. Existe pertenencia a la institución que se demuestre mediante la dedicación brindada a las grandes objetivos líneas de acción universitaria.					
5. Se desarrolla en la UPEC un ejercicio del mejoramiento continuo en la acreditación institucional y de carreras para el cumplimiento de las grandes líneas de acción universitaria.					
6. En la UPEC se practica el cumplimiento de las normas, estatutos, reglamentos y leyes de la educación superior para lograr el bienestar colectivo.					
7. Existe la participación conjunta de los actores universitarios en actividades de desarrollo y crecimiento institucional.					
8. Existen las condiciones que permite la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional en procura del mejoramiento económico y social y los propósitos del Plan Nacional del Buen Vivir.					
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES	5	4	3	2	1
1. Existe en la Universidad el reconocimiento pleno del derecho de las personas, de la naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento.					
2. En la UPEC se cumple con responsabilidad y compromiso sus obligaciones en beneficio de la colectividad.					
3. En la UPEC existe un comportamiento orientado al cumplimiento, respetando el tiempo de los demás y generando eficiencia.					
4. En la UPEC se practica la igualdad de oportunidades y derechos para todos.					
5. Se practica la solidaridad entre los miembros de la comunidad universitaria.					
6. En la UPEC se percibe un ambiente de lealtad (honor y gratitud) a la institución.					
7. Existe la capacidad de actuar de forma ordenada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico y normativa institucional.					
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	5	4	3	2	1
1. Existe la participación proactiva de la comunidad universitaria en la planificación, ejecución, evaluación y rectificación de los procesos universitarios.					
2. Existe en la UPEC se promueve una cultura de innovación de cara al cambio de época, que implica desprender, reaprender y aprender en función de la movilidad de normas y procesos.					
3. Existe flexibilidad en la planificación, verificación y modificaciones en los planes, facilitando los reajustes pertinentes.					
4. Existen acciones que demuestren la dotación de infraestructura física y equipamiento en correspondencia a las necesidades académicas, de bienestar universitario, investigación científica, tecnología cultura y deporte.					
5. En la UPEC se evidencia un fortalecimiento de las funciones universitarias adscrita a los criterios y estándares de calidad.					
6. En la UPEC se atienden las necesidades de desarrollo de la sociedad en la zona de integración fronteriza ecuatoriana colombiana.					
7. En la UPEC se impulsa el proceso de construcción de la infraestructura y equipamiento que favorece a la investigación científica, tecnológica y formativa con responsabilidad.					
8. En la UPEC se promueve la creación e innovación de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.					
9. En la UPEC se han consolidado las relaciones interinstitucionales a nivel local, nacional e internacional a través de convenios y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo de proyectos de vinculación de la colectividad.					
10. Existe en la UPEC el fomento de la cultura de la evaluación al desempeño institucional y profesional.					



ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES, JEFES, PRESIDENTES DE COMISIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERISDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

OBJETIVO: Determinar las potencialidades de la gestión universitaria en los subsistemas de: planificación, presupuesto, estructura, talento humano y tecnología, durante la ejecución del PEDI 2011-2014.

DATOS PERSONALES:

Autoridad Administrativo Género Masculino Género Femenin

CARGO O DESIGNACIÓN:

Cargo:.....

Área:.....

Nota: Autoridad corresponde a Rector y Vicerrector

Instrucción: Sobre la base de su experiencia en el conocimiento de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, indique usted los grados de acuerdo o desacuerdo que usted tiene con las siguientes afirmaciones:

ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN:	5	4	3	2	1
1. La universidad cuenta con una visión y misión institucional claras.					
2. La institución cuenta con objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de gestión académica y administrativa.					
3. Los directores, jefes departamentales y los presidentes de las comisiones institucionales participan en la determinación de los objetivos, indicadores y metas específicas.					
4. Los actores sociales participan en la formulación del PEDI.					
5. Se han difundido los objetivos específicos a cada una de las dependencias académicas y administrativas de los distintos niveles jerárquicos.					
6. Se desarrollan en cada dependencia actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de objetivos, metas y resultados.					
7. Existe un sistema de divulgación de los resultados de la planificación estratégica y operativa.					
8. Los objetivos y las metas de las dependencias de la institución son compatibles con entre					
9. Los Planes Operativos de cada dependencia se elaboran considerando el tiempo y los recursos disponibles.					
10. Los proyectos del Plan Operativo contienen actividades que se convierten en resultados (bienes/servicios) que son de utilidad para los usuarios internos y externos de cada dependencia.					

SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO	5	4	3	2	1
1. Cuenta la universidad con los recursos financieros necesarios y adecuados para su operación.					
2. La proforma presupuestaria es realista para las operaciones de la universidad.					
3. Se determina un presupuesto de inversión acorde a las necesidades de crecimiento.					
4. Existe participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales, en la elaboración de los presupuestos.					
5. Existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas.					
6. El equipo de gestores universitarios conoce las metas financieras y los resultados que se espera de cada área.					
7. Cuenta cada departamento con información verificada y oportuna acerca de los costos que la unidad genera en sus operaciones.					
8. Existe en cada área un plan para la optimización de los recursos.					
9. Se considera en cada departamento de la universidad un análisis de las implicaciones financieras de sus operaciones.					
10. Se asesora a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero.					
GESTIÓN DEL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	5	4	3	2	1
1. Se cuenta con una estructura que respalde la gestión universitaria y promueva la calidad y el crecimiento.					
2. Cada dependencia universitaria cuenta con un diseño claro de sus procesos y funciones.					
3. Existe equidad en las responsabilidades de cada área de trabajo.					
4. Se delega adecuadamente las funciones desde la autoridad.					
5. Existe un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia.					
6. La actual estructura universitaria contribuye adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.					
7. Cuenta la universidad con un manual de funciones actualizado.					
8. Existe una buena relación con las instituciones de control.					
9. Se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales en cada área de trabajo.					
10. Cada área administrativa apoya adecuadamente en los distintos procesos de la gestión universitaria.					
SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO	5	4	3	2	1
1. Las remuneraciones de los empleados y funcionarios son adecuados.					
2. Se resuelven adecuadamente los conflictos laborales para no afectar el clima organizacional interno.					
3. Existe buena actitud y predisposición en el talento humano para el desarrollo de sus actividades.					
4. Conoce el personal las políticas y prácticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo.					
5. Los estilos de dirección son adecuados en cada área.					
6. Los directivos colaboran en los procesos institucionales de manera coordinada.					
7. Los conflictos personales son manejados de manera adecuada.					
8. Se planifica adecuadamente la rotación del personal.					
9. Existen políticas adecuadas para retener al personal.					
10. Se cuenta con un adecuado sistema de seguridad y salud ocupacional.					
11. Existe un plan de desarrollo personal y profesional acorde a la normativa vigente.					
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	5	4	3	2	1
1. Cuentan las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones.					
2. La universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades.					
3. Se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos.					
4. Se cuenta con personal debidamente capacitado en el manejo de recursos tecnológicos.					
5. Cuenta cada área con el equipamiento e instrumentos de manera permanente.					

6.	Existe en la universidad un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos.					
7.	Se realiza en cada área una evaluación sobre la satisfacción de clientes internos y externos.					
8.	El sistema tecnológico permite cumplir con estándares de calidad.					
9.	Cada área entrega sus productos y resultados de manera oportuna a los usuarios internos y externos.					
10.	Se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad.					