

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN

Tema: LA GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO
INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión.

Modalidad de Titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autora: Ingeniera María Belén Freire Guevara

Directora: Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster

Ambato – Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

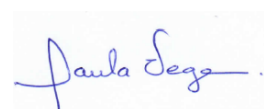
El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez Magíster y Doctora Paula Marcela Vega Rivera Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Trabajo de Titulación con el tema: “LA GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera María Belén Freire Guevara, para optar por el Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa



Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa



Dra. Paula Marcela Vega Rivera Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: LA GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera María Belén Freire Guevara, Autora bajo la Dirección de Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. María Belén Freire Guevara

AUTORA



Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg.

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. María Belén Freire Guevara

c.c. 1804491221

ÍNDICE GENERAL

Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
AGRADECIMIENTO	xiii
DEDICATORIA	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico	15
1.2.3. Prognosis.....	16
1.2.4. Formulación del problema	17
1.2.5. Interrogantes.....	17
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	17
1.3. Justificación.....	17
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos	19

CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes investigativos	20
2.2. Fundamentación filosófica	23
2.3. Fundamentación legal.....	24
2.3.1. Constitución Política del Ecuador (2008)	24
2.3.2. Ley Orgánica Reformatoria de Educación Superior (2018)	25
2.3.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010).....	26
2.3.4. Normas Técnicas de Presupuesto (2018)	27
2.3.5. Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados (2011).....	28
2.4. Categorías fundamentales.....	29
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	29
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados	52
2.5. Hipótesis	54
2.6. Señalamiento de variables	54
CAPÍTULO III	55
METODOLOGÍA	55
3.1. Enfoque	55
3.2. Modalidad básica de investigación.....	56
3.2.1. De Campo	56
3.2.2. Bibliográfica - Documental.....	56
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	57
3.4. Población y muestra	58
3.4.1. Población.....	58
3.4.2. Muestra.....	59

3.5.	Operacionalización de las variables	59
3.5.1.	Operacionalización de la variable independiente.....	60
3.5.2.	Operacionalización de la variable dependiente.....	61
3.6.	Recolección de información	62
3.6.1.	Plan para la recolección de información	62
3.6.2.	Procesamiento y análisis de información.....	63
3.6.3.	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	64
CAPÍTULO IV		66
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		66
4.1	Análisis e interpretación	66
4.2	Comprobación de hipótesis	132
4.2.1	Planteamiento de la hipótesis	132
4.2.2	Estadístico de prueba.....	132
4.2.3	Cálculo	133
4.2.4	Conclusión	139
CAPÍTULO V		140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		140
5.1	Conclusiones	140
5.2	Recomendaciones	143
BIBLIOGRAFÍA		145
ANEXOS		158

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Clasificación de los países según el índice de la GpR en 2007 y 2013	5
Tabla 2: Universidades ecuatorianas suspendidas por falta de calidad académica....	11
Tabla 3: Universidades ecuatorianas públicas acreditadas según categoría	12
Tabla 4: Resultados de Acreditación UTA 2008-2018	14
Tabla 5: Componentes Sistema de Aseguramiento de la Calidad	43
Tabla 6: Modelo de Evaluación Institucional Ecuador, 2013	51
Tabla 7: Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2019.....	52
Tabla 8: Población de estudio	59
Tabla 9: Operacionalización variable independiente	60
Tabla 10: Operacionalización variable dependiente	61
Tabla 11: Procedimiento para la recolección de información.....	63
Tabla 12: SemafORIZACIÓN / Planificación Estratégica para resultados	69
Tabla 13: Atributos OE / Planificación Estratégica para resultados	69
Tabla 14: Atributos Estrategias / Planificación Estratégica para resultados.....	71
Tabla 15: Atributos Riesgos / Planificación Estratégica para resultados.....	72
Tabla 16: Atributos Indicadores de Impacto/ Planificación Estratégica para resultados	74
Tabla 17: Atributos Metas/ Planificación Estratégica para resultados.....	75
Tabla 18: Atributos Proyecto/ Planificación Estratégica para resultados	76
Tabla 19: Atributos Objetivos Operativos/ Planificación Estratégica para resultados	78
Tabla 20: Atributos Indicadores de Resultados/ Planificación Estratégica para resultados	79
Tabla 21: Atributos Proceso/ Planificación Estratégica para resultados.....	80
Tabla 22: Atributos Indicadores de Procesamiento/ Planificación Estratégica para resultados	82
Tabla 23: Matriz PPR año 2010	84
Tabla 24: Matriz PPR año 2011	86
Tabla 25: Matriz PPR año 2012	87

Tabla 26: Matriz PPR año 2013	89
Tabla 27: Matriz PPR año 2014	91
Tabla 28: Resumen Matriz PPR 2010-2014.....	93
Tabla 29: Matriz PPR año 2015	94
Tabla 30: Matriz PPR año 2016	95
Tabla 31: Matriz PPR año 2017	97
Tabla 32: Matriz PPR año 2018	98
Tabla 33: Matriz PPR año 2019	99
Tabla 34: Resumen Matriz PPR 2015-2019.....	101
Tabla 35: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2010.....	103
Tabla 36: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2011.....	104
Tabla 37: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2012.....	106
Tabla 38: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2013.....	107
Tabla 39: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2014.....	109
Tabla 40: Sistema de Evaluación del Desempeño PE, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014	110
Tabla 41: Sistema de Evaluación del Desempeño PpR, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014	110
Tabla 42: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2015.....	112
Tabla 43: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2016.....	113
Tabla 44: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2017.....	114
Tabla 45: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2018.....	116
Tabla 46: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2019.....	117
Tabla 47: Sistema de Evaluación del Desempeño PE, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014	118
Tabla 48: Sistema de Evaluación del Desempeño PpR, PEDI 2015-2019	119
Tabla 49: Análisis Informes de Rendición de Cuentas 2010-2014.....	122
Tabla 50: Análisis Informes de Rendición de Cuentas 2015-2019.....	123
Tabla 51: Desglose y alineamiento de ejes estratégicos relacionados al modelo de evaluación, acreditación 2013.....	128
Tabla 52: Desglose y alineamiento de ejes estratégicos relacionados al modelo de evaluación, acreditación 2019.....	130
Tabla 53: Resultados quinquenio 2010 - 2014.....	135

Tabla 54: Resultados quinquenio 2015 - 2019.....	135
Tabla 55: Regresión Lineal Múltiple, supuesto independencia	136
Tabla 56: Regresión Lineal Múltiple, supuesto normalidad	137
Tabla 57: Regresión Lineal Múltiple, supuesto colinealidad.....	138
Tabla 58: Regresión Lineal Múltiple, ANOVA.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1: Clasificación de los países según el índice de la GpR en 2007 y 2013.....	5
Figura 2: Evolución ejecución presupuestaria UTA	14
Figura 3: Árbol de problemas	15
Figura 4: Grado de adecuación de las técnicas de gestión empresarial a la gestión pública.....	31
Figura 5: Ciclos de la Gestión Pública.....	32
Figura 6: Pilares de la Nueva Gestión Pública.....	34
Figura 7: Dimensiones de la Nueva Gestión Pública.....	37
Figura 8: La Gestión para Resultados en el ámbito público	39
Figura 9: GpR enfoque sistémico.....	40
Figura 10: GpR enfoque macroprocesos.....	40
Figura 11: Aseguramiento interno – externo de la calidad	45
Figura 12: Momentos de la Educación Superior en Ecuador.....	50
Figura 13: Red de Inclusiones Conceptuales	52
Figura 14: Subordinación Conceptual.....	53
Figura 15: Interpretación de resultados, PR. Bloque 1: Objetivos.....	70
Figura 16: Interpretación de resultados, PR. Bloque 2: Estrategias.....	71
Figura 17: Interpretación de resultados, PR. Bloque 3: Riesgos	73
Figura 18: Interpretación de resultados, PR. Bloque 4: Indicadores de Impacto.....	74
Figura 19: Interpretación de resultados, PR. Bloque 5: Metas	75
Figura 20: Interpretación de resultados, PR. Bloque 6: Proyectos	77
Figura 21: Interpretación de resultados, PR. Bloque 7: Objetivos Operativos	78
Figura 22: Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Indicadores de Resultados ..	79
Figura 23: Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Proceso	81
Figura 24: Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Proceso	82
Figura 25: Programación presupuestaria año 2010.....	84
Figura 26: Programación presupuestaria año 2011	86
Figura 27: Programación presupuestaria año 2012.....	88
Figura 28: Programación presupuestaria año 2013.....	90
Figura 29: Programación presupuestaria año 2014.....	91

Figura 30: Resumen Programación presupuestaria 2010-2014	93
Figura 31: Programación presupuestaria año 2015	94
Figura 32: Programación presupuestaria año 2016.....	96
Figura 33: Programación presupuestaria año 2017	97
Figura 34: Programación presupuestaria año 2018.....	98
Figura 35: Programación presupuestaria año 2019.....	100
Figura 36 Resumen Programación presupuestaria 2015-2019.....	101
Figura 37: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2010	103
Figura 38: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2011	104
Figura 39: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2012	106
Figura 40: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2013	108
Figura 41: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2014	109
Figura 42: Sistema de Evaluación del Desempeño, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014	111
Figura 43: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2015	112
Figura 44: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2016	113
Figura 45: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2017	115
Figura 46: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2018	116
Figura 47: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2019	117
Figura 48: Sistema de Evaluación del Desempeño, PEDI 2015-2019.....	119
Figura 49: Regresión Lineal Múltiple, supuesto linealidad	136
Figura 50: Regresión Lineal Múltiple, supuesto honesticidad.....	137

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos.

A la Dirección de Planificación y Evaluación por el apoyo constante.

A mi tutora Cecilia Toscano por su permanente guía.

A mis profesores Paula Vega y Ernesto Jara por sus valiosas recomendaciones.

Belén.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Jehová, a mis padres, hermanas, sobrinos y amigos por ser mi soporte en cada momento. Son la luz que me ilumina día a día.

Belén.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

TEMA:

LA GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

AUTORA: Ingeniera María Belén Freire Guevara
DIRECTORA: Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Sistema de Control
FECHA: 22 septiembre de 2020

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, la gestión pública del país a objeto de otorgar mayor credibilidad social y un servicio apto para la población; ha venido experimentando cambios tanto a nivel operativo, como de dirección. Es de esta manera, la Gestión para Resultados o GpR cobra relevancia a nivel nacional a partir del año 2011, período en el cual las instituciones públicas se vieron orientadas a gestionar sus actividades a través de la aplicación de esta herramienta de gestión.

La GpR constituye en un vínculo entre la planificación estratégica, programación presupuestaria y rendición de cuentas. Tal asociación busca impulsar el mejoramiento de los resultados institucionales reflejando el empoderamiento organizacional como parte del servicio público.

En este sentido, las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas del país se encuentran en un constante aprendizaje para alcanzar efectivamente sus metas institucionales, lo cual a su vez aporte en el cumplimiento de los procesos de evaluación y acreditación a los cuales, por mandato constitucional, deben formar parte cada cinco años.

En este sentido, la investigación es realizada en la Universidad Técnica de Ambato y converge en los resultados del cumplimiento de la planificación estratégica institucional y ejecución presupuestaria de la UTA en los dos últimos quinquenios 2010 – 2014 y 2015 – 2019. Además, dichos resultados fueron relacionados a los procesos de acreditación que tuvo la IES en los años 2013 y 2019.

Para este análisis, la aplicación del modelo estadístico regresión lineal múltiple permitió conocer la incidencia del manejo de la GpR, visto a través de la planificación estratégica y presupuesto, sobre los resultados arrojados en los procesos de acreditación institucional o también conocida como evaluación del desempeño.

El control de gestión constituye la base para el desarrollo de las instituciones públicas, por tanto, estudiarlo de manera integral permite conocer a profundidad los aspectos que pueden llegar a afectar su desempeño. Por tal motivo, como complemento se estudió la construcción de las planificaciones estratégicas de la Universidad Técnica de Ambato, su estructura programática, así como el trabajo de rendición de cuentas que esta realiza anualmente.

Descriptor: Acreditación, Control de Gestión, Desempeño Institucional, Garantía de la Calidad, Gestión para Resultados, Modelo Post-burocrático, Planificación Estratégica, Presupuesto, Regresión Lineal, Rendición de Cuentas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

THEME:

RESULTS MANAGEMENT AND THE INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF
THE TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO.

AUTHOR: Ingeniera María Belén Freire Guevara
DIRECTED BY: Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster
LINE OF SEARCH: Control System
DATE: September 22th, 2020

EXECUTIVE SUMMARY

In recent years, the country's public management has been undergoing changes at both the operational and management levels in order to provide greater social credibility and a suitable service to the population. In this way, Results Management or MfR will become more relevant at the national level in 2011, a period in which public institutions were oriented to manage their activities through the application of this management tool.

MfR is a link between strategic planning, budget programming, and accountability. It seeks to promote improved institutional performance by reflecting organizational empowerment as part of public service.

In this sense, the country's public universities and polytechnics are constantly learning how to effectively achieve their institutional goals, which in turn contributes to the fulfillment of the evaluation and accreditation processes to which they are constitutionally required to participate every five years.

In this sense, the research is carried out at the Technical University of Ambato and converges in the results of the compliance of the institutional strategic planning and

budgetary execution of UTA in the last two five-year periods 2010 - 2014 and 2015 - 2019. Furthermore, these results were related to the accreditation processes that the IES had in the years 2013 and 2019.

For this analysis, the application of the multiple linear regression statistical model allowed to know the incidence of the MfR management, seen through the strategic planning and budget, on the results shown in the institutional accreditation processes or also known as performance evaluation.

Management control constitutes the basis for the development of public institutions, therefore, studying it in a comprehensive manner allows for an in-depth understanding of the aspects that may affect their performance. For this reason, as a complement, we studied the construction of the strategic plans of the Universidad Técnica de Ambato, its programmatic structure, as well as the accountability work that it carries out annually.

Keywords: Accreditation, Accountability, Budget, Institutional Performance, Linear Regression, Management Control, Management for Results, Quality Assurance, Post-Bureaucratic Model, Strategic Planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación recopiló información acerca de la Gestión para Resultados llevada a cabo en los dos últimos quinquenios 2010 – 2014 y 2015 – 2019 en la Universidad Técnica de Ambato, así como los resultados obtenidos por la IES en dos de sus procesos de acreditación estos fueron en los años 2013 y 2019; por tanto, se realizó el estudio conforme los siguientes seis capítulos:

En el **Capítulo I**, se aborda el problema y los antecedentes de la investigación, así como la contextualización de la problemática y los objetivos a los que se pretende llegar.

En el **Capítulo II**, se procedió a realizar una investigación profunda de los estudios que se han realizado con temáticas similares y que permitan sustentar teóricamente la investigación realizada; también se analizó el aspecto legal del tema estudiado, además se planteó las variables de estudio, al igual que la hipótesis a ser comprobada.

En el **Capítulo III**, se consideró las modalidades, y las herramientas para recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. De igual manera, se determinaron claramente la población y la muestra objeto del estudio, adicionalmente se estableció la Operacionalización de las variables.

En el **Capítulo IV**, se procedió a detallar la tabulación, análisis e interpretación de cada uno de los resultados, además en este capítulo se llevó a cabo el procedimiento estadístico seleccionado para la comprobación de la hipótesis.

En el **Capítulo V**, se detalló las conclusiones y las recomendaciones como resultado del proceso investigativo realizado en los capítulos anteriores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

La gestión para resultados y el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Contexto macro

Hoy por hoy, la construcción de un nuevo tipo de Estado es uno de los más grandes desafíos que tienen los países de América Latina y el Caribe¹. De ahí que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCDE (2019) señale que pese a que en los últimos quince años Latinoamérica y el Caribe presentan una disminución en los índices de pobreza y desigualdades y una mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos; en comparación con otras regiones, la desigualdad sigue siendo alta, la gran mayoría de los ciudadanos no perciben los avances y también desconfían de sus gobiernos.

Además, los escándalos de corrupción presentes en casi todos los países del continente han reforzado la desconexión creciente entre ciudadanos y sus gobiernos. Muestra de aquello, es que el 75% de los latinoamericanos consideran que en sus países no se da importancia al adecuado funcionamiento del sector público (la gestión pública), y que las instituciones no están conduciendo y enfrentando los asuntos que son de interés para el país. (Comisión Economía para América Latina y el Caribe CEPAL, 2014)

Ante tales escenarios, los gobiernos a objeto de mitigar dichos problemas de legitimidad y credibilidad social, en los últimos años han estado trabajando en el planteamiento de acciones que permitan valorar el papel estatal dentro de los sectores económicos y sociales; no como una intervención directa como productor (Gama, 2016), sino más bien, a través del nivel de concentración de sus actividades en la

¹ A lo largo del presente trabajo se utilizará indistintamente “América Latina y el Caribe” o sus siglas “ALC”

regulación que coadyuven en alcanzar una función gubernamental asentada en una eficiente función de control con “valores y principios condicionantes de la acción estatal”. (Alonso Regueira, y otros, 2016)

De esta forma es que la fuerza del debate del valor de la política pública y la importancia del papel del Estado concebido como la “*capacidad de formular e implementar estrategias para alcanzar metas económicas y sociales, apoyándose sobre instituciones públicas eficientes y eficaces que operan con probidad, transparencia y un alto grado de rendición de cuentas*” (CEPAL, 2018); se convierte en la nueva corriente de trabajo que para la mayoría de los países de América Latina y el Caribe consideran que se logrará, fundamentalmente, mediante la implementación de una cultura de evaluación que ayude a controlar el manejo eficiente del gasto gubernamental y de la gobernanza en general. (Pimienta, 2017).

El concepto de la Nueva Gestión Pública (NGP) aparece en el contexto latinoamericano con miras a lograr una “*cobertura, eficacia, equidad y responsabilidad en la satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos*” (Guevara Baltazar, Espejel Mena, & Flores Vega, 2010). Quienes, al no contar con gobiernos que presenten una cultura organizativa sólida y cohesionada edificadas sobre valores públicos, encontrarán en esta línea de gestión un componente bastante positivo que permitirá que los medios (economía, eficacia y eficiencia) se conviertan en fines estatales, y que los objetivos de los programas públicos establecidos sean efectivamente alcanzados (Matas, 2001).

Ahora bien, como lo mencionó la OCDE (2017) en su investigación sobre la calidad del gasto público en los estados latinoamericanos. Para alcanzar estos beneficios de NGP, los gobiernos de ALC deben realizar una retroalimentación a los procesos de planificación, diseño, presupuestación e implementación que realizan sus instituciones.

Es de esta manera, como aparece en escena la Gestión Para Resultados² o “GpR”. La GpR es una estrategia integral que incorpora dentro del ciclo de gestión: a la planificación, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación como elementos que

² A lo largo del presente trabajo se utilizará indistintamente “Gestión para Resultados” o sus siglas “GpR”

realzan la eficiencia y eficacia dentro de la planificación y aplicación de estrategias y políticas públicas. Su concepción como modelo de gestión para la asignación de recursos públicos, permite la alineación de las actividades de control con las estrategias gubernamentales, así como la medición de los impactos reales de los proyectos ejecutados en el marco de la planificación estratégica (Sánchez Lalama, 2019).

En cuanto a esto, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID en el año 2010 realizó una investigación titulada *“La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe”* (García López & García Moreno, 2010). En la cual revela que en las últimas décadas a nivel latinoamericano ha nacido una insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos. Situación que ha dado lugar a que la gestión de los gobiernos y las instituciones públicas estén orientándose, cada vez más, al logro de resultados. Así también, el BID menciona que el sistema establecido por varios años y en el que proliferó la idea de que la labor del estado estaba enfocada esencialmente al mero cumplimiento de funciones y actividades, ciertamente está perdiendo fuerza en el área gubernamental.

Kaufmann, Saginés, & García Moreno (2015), apoyan tal planteamiento, concluyendo en sus investigaciones que *“varios países han dejado de lado los retos que conlleva la implementación de herramientas que esbozan un sistema de monitoreo; y han adoptado a la GpR como el camino para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas de gobierno”*.

Es de esta manera como en América Latina y el Caribe (ALC), gobernantes y gerentes públicos muestran un interés creciente en esta estrategia de gestión. Para ello, cada país ha adaptado la estructura general a sus propias características institucionales, puesto que como lo señala Makón (2000), la GpR no constituye un modelo único que deba ser aplicado de una manera predeterminada utilizando un mismo conjunto de instrumentos, sino más bien, que tiene diferentes vías para ponerla en práctica.

Para muestra de aquello, a continuación, se presenta la evolución y tendencia entre los países de ALC que forman parte del estudio *“Construyendo Gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe”* liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2015); y en el que *“mide el*

progreso de la gestión para resultados en el desarrollo en la región, y la evolución de los perfiles y trayectorias de cambio en los países”:

Clasificación de los países según el índice de la GpR en 2007 y 2013		
Puntaje obtenido	2007	2013
Nivel alto Puntaje ≥ 3,0	(4 países) Brasil Chile Colombia México	(4 países) Brasil Chile Colombia México
Nivel alto Puntaje <3,0 ≤1,5	(14 países) Argentina Barbados Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Honduras Jamaica Nicaragua Panamá Perú República Dominicana Trinidad y Tobago Uruguay	(18 países) Argentina República Dominicana Barbados Suriname Costa Rica Trinidad y Tobago Ecuador Tobago El Salvador Guatemala Uruguay Guyana Haití Honduras Jamaica Nicaragua Panamá Paraguay Perú
Nivel alto Puntaje <1,5	(6 países) Bahamas Belize Guyana Haití Paraguay Surinam	(2 países) Bahamas Belize

Tabla 1: Clasificación de los países según el índice de la GpR en 2007 y 2013

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

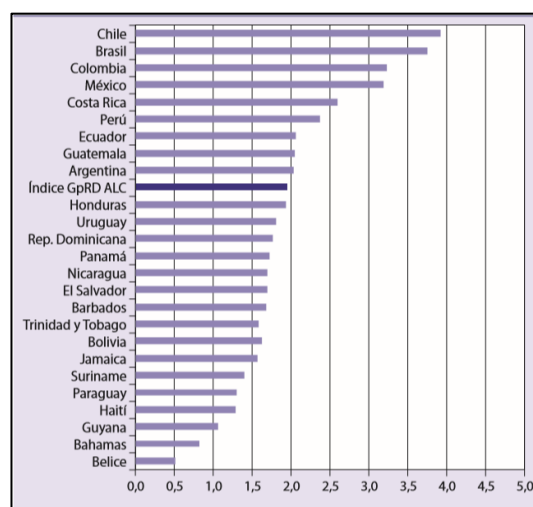


Figura 1: Clasificación de los países según el índice de la GpR en 2007 y 2013

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

Las gráficas evidencian la juventud de la GpR en la región. No obstante, como lo ilustra la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL (2018), hay que entender que:

“El quehacer de lo público no se trata solo de lo que haga o deje de hacer el gobierno. Se trata de fortalecer lo colectivo, lo de todos, con plena conciencia y con derechos y responsabilidades. Son bienvenidas las acciones de los gobiernos en la dirección de la transparencia, la participación y la justicia, y es necesario que participen todas las instancias del Estado; es decir, las del poder ejecutivo, el legislativo y el judicial (...). Por lo cual, el trabajo que se venga dando en los países constituye desde ya un esfuerzo por transformar realidades locales.”

Dicho esto, también se reconoce el papel trascendental que juegan las diferentes funciones del estado en la creación de valor público. El mismo que no refiere solamente a las políticas de seguridad ciudadana, agricultura, empleo, justicia, regulación de los mercados o el ejercicio de los derechos ciudadanos; si no incluyen también a las de salud y educación. Estos aspectos, por consiguiente, son reconocidos como materia importante de la GpR. (Figueroa, Molina , & Peñate, 2018)

Es así como, el estudio del impacto de la GpR en los sistemas de educación superior se abre campo en América Latina. En donde, los sistemas al ser ampliamente diversificados, coexistiendo una variedad de instituciones caracterizadas según sus dimensiones tales como tamaño, tipos de gobierno, gestión, modalidades de financiamiento, normativas legales y control externo de la calidad; son objeto prioritario para las políticas públicas que son establecidas por los gobiernos. (UNESCO-IESALC, 2018)

En América Latina existen alrededor de once mil instituciones de educación superior³, cuatro mil de ellas son identificadas como universidad (UNESCO - IESALC, 2018). La tasa de cobertura pasó de un 7% en 1970 a un 41% en 2010 (Ram, 2015) y la matrícula en educación terciaria en el año 2015 llegó a 23,69 millones de estudiantes (López Segrera , 2016).

Todos estos aspectos denotan la relevancia de las IES en el contexto social y económico de los países latinoamericanos, muchos de ellos etiquetados como

³ A lo largo del presente trabajo se utilizará indistintamente “Instituciones de Educación Superior” o sus siglas “IES”

emergentes dentro del actual marco de desarrollo internacional. De ahí, la necesidad de brindar mayor atención a su desempeño institucional.

Según la UNESCO en su publicación *“Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015”* (2013), uno de los desafíos para la educación superior que aún tiene la región. Se encuentra en que los países deben fortalecer sus instituciones universitarias, en especial las grandes universidades públicas. Esto por cuanto, para generar una capacidad propia de producción científica, tecnológica, entre otros aspectos más; resulta imprescindible manejar un adecuado sistema de gestión.

La inconformidad por el funcionamiento deficiente de las universidades latinoamericanas no es reciente. Se vino instalando desde la década de 1980 conforme se iban consolidando los gobiernos constitucionales (Mollis, 2014). Así lo confirma, Hernández Yáñez (2006) en su obra *“El PIFI 2000-2003 en la Universidad de Guadalajara: estudio de caso”* donde menciona que la preocupación del desempeño institucional de las IES se ha mantenido por siete lustros como eje central en la política educativa.

Con todo lo ya expuesto, se puede evidenciar cómo la importancia creciente del conocimiento en la sociedad moderna ha hecho que en América Latina las instituciones, incluidas las del sistema educativo superior, se conviertan en un ámbito estratégico cuya relevancia para los estados va en aumento (Mollis, 2014). Resaltando finalmente que, el énfasis en la eficiencia pública debe partir de dos aspectos: *“la eficiencia externa en relación con las demandas del sistema económico y social y la eficiencia interna con respecto a las propias metas del sistema y rendimiento de los insumos utilizados”*. (CEPAL, 1993)

Contexto meso

Describir la situación de la Gestión Pública ecuatoriana, como la de cualquier otro país, no es una tarea fácil. Los problemas no pueden ser cuantificados en su totalidad (Rodríguez Peñaherrera, 1987). El uso ineficiente de los recursos, la inadecuada planificación y programación del trabajo, estructuras organizacionales pesadas y sistemas de recursos humanos sin rumbo; son situaciones clásicas que están cada vez más presentes en la atmósfera pública y han ocasionado que los países, además de

buscar una óptica multidisciplinaria para la ejecución coordinada de sus actividades estatales, sientan la necesidad de replantear sus modelos de gestión. (Bonney & Armijo, 2005)

Frente a esta situación, el Estado ecuatoriano a partir del año 2008 gracias a la promulgación de su nueva Constitución, decide apostar por realizar cambios estructurales en su gestión pública a escala nacional.

La inclusión de una innovadora estrategia gubernamental conocida como Nueva Gestión Pública cuyas cuatro políticas están enfocadas en: (i) el servicio público dirigido al cliente; (ii) responsabilidad por evaluación de resultados; (iii) principio de la calidad del servicio público y (iv) gerentes públicos con visión y gestión. Se perfiló en el país como un cambio radical sobre la gestión eficaz de las instituciones estatales.

Sin embargo, debido a que la estrategia requería de una aplicación gradual en las instituciones públicas, su impacto en el primer año no fue el esperado. A este respecto, el académico Núñez Santamaría (2018) detalla la posible razón que ocasionó tal suceso y en su estudio *“Breve análisis de la Nueva Gestión Pública en el Ecuador”* reconoce que,

al coexistir el concepto de “Régimen del Buen Vivir” como objetivo estratégico del país, la NGP tendió a orientarse hacia la ciencia de la Política Pública y no al ámbito de la Gestión Pública; por lo que, la falta de sistematización de cómo hacer que el buen vivir sea haga realidad, impidió alcanzar resultados satisfactorios y por tanto se convirtió en un aspecto que requiere ser profundamente analizado dentro y fuera de las instituciones del país, esto si se quiere realmente sacar provecho de los beneficios de la NGP.

Ciertamente, la efectividad de las medidas que sean implantadas como parte de la Nueva Gestión Pública dependerá mucho de la evaluación de los resultados y del verdadero impacto en la población⁴. Por tanto, es importante subrayar que, para ello, el entrelazamiento y coordinación entre la planificación y el presupuesto, es una de las condiciones necesarias que permitirá que la NGP pueda cumplir perfectamente su papel.

⁴ ibídem

Ahora bien, a partir del año 2010 el “Ecuador empezó a darse cuenta de que la principal razón del establecimiento de una política pública debía ser entregar resultados a la sociedad” y que aun cuando había hecho un gran esfuerzo; los controles nacionales que atendían la gestión pública seguían siendo pocos. Ocasionalmente, en primer lugar, que el presupuesto no se diera conforme a una planificación real y que, de haberla, la planificación estratégica se operativizaba de manera aislada y heterogénea (Peña Romero, 2014). En definitiva, el Ecuador reconoció que se daba una poca e incipiente medición y administración de proyectos.

Dado este escenario, el Estado decidió fortalecer la transformación del enfoque de gestión pública acogiendo a la planificación, gestión, ejecución, seguimiento, control y evaluación; como un sistema que permite producir resultados y junto con ello, desarrollar las capacidades institucionales con la aplicación de mejores prácticas, metodologías y herramientas de trabajo. (Téllez Infantes, Martínez Guirao, & De Maya Sánchez, 2016)

Por lo que, el proyecto de Gestión para Resultados fue considerado en el año 2011 como la herramienta que orientará el mejoramiento de la gestión pública del país, y cuyo alcance abarcaría a todas las instituciones del sector público permitiendo direccionar toda acción al cumplimiento de objetivos nacionales y resultados concretos. Es decir, aportaría transparencia a la gestión pública mediante la alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos, con un enfoque en los resultados esperados y gestión de riesgos (Peña Romero, 2014).

Desde que inició el proyecto GpR en Ecuador, han transcurrido ya diez años. No obstante, pese a que se puede entender el tiempo transcurrido como un elemento para la madurez del proyecto. La creciente demanda de generar y dar continuidad a políticas y programas con base a evidencia concreta (uno de los pilares de la GpR), sigue siendo aún un desafío. Así, lo revela la investigación realizada por Villarroel Ojeda, Castells Carrión, & Castro (2018); en donde, el análisis del estado de la evaluación de programas y políticas públicas en el Ecuador las llevaron a la siguiente conclusión:

Las instituciones públicas (...) se enfocan más en evaluar el desempeño de los colaboradores, procesos o temas administrativos. Existiendo una confusión entre lo que significa monitorear y evaluar. Además, no existen capacidades técnicas

relacionadas con un proceso de evaluación integral: ex ante, durante y ex post. Es decir, se evidencia una necesidad de fomentar las capacidades para que los funcionarios puedan realizar evaluaciones rigurosas durante todo el proceso de un programa o proyecto con la finalidad de analizar los resultados, impactos y los efectos.

Además, el estudio indica que *“no existe una conciencia generalizada sobre la importancia de evaluar, lo cual hace que los esfuerzos técnicos, la planificación presupuestaria y las prioridades de las autoridades de turno no incluyan un componente de evaluación”*.

Bajo esta reflexión, el proyecto de GpR aún tiene camino por recorrer. Razón por la cual, el análisis del estado de la gestión pública de las instituciones que, en los últimos años como parte de su contexto histórico han presentado modificaciones estructurales y legales, y que además son pilares fundamentales para el desarrollo nacional. Representa una acción esencial para el adelanto y crecimiento del proyecto (Arcos Cabrera, y otros, 2011). Tal es el caso de las Instituciones de Educación Superior.

En el Ecuador, como producto de los procesos ejecutados en el 2008 por el *“Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior”*. La Asamblea Constituyente en el 2012 realizó la depuración de instituciones, sean públicas o privadas, cuyo nivel de desempeño haya sido mínimo, conforme modelo de evaluación aplicado, y no respondieron de manera eficaz y eficiente a los requerimientos de la sociedad ecuatoriana.

Como resultado de aquello, el 21% de las IES que participaron de los procesos de evaluación y acreditación, es decir 14 universidades⁵, fueron *“suspendidas por falta de calidad académica”*; de ellas, ninguna pública.

UNIVERSIDAD
Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica
Escuela Politécnica Javeriana
Universidad Autónoma de Quito
Universidad Cristiana Latinoamericana,

⁵ De un total de 68

UNIVERSIDAD
Universidad Intercontinental
Universidad Alfredo Pérez Guerrero
Universidad Panamericana de Cuenca,
Universidad Interamericana del Ecuador
Universidad Og Mandino
Universidad San Antonio de Machala
Universidad Tecnológica América
Universitas Ecuatorialis.
Escuela Superior Politécnica Ecológica Prof. Servio Tulio Montero Ludeña
Universidad Técnica Particular de Ciencias Ambientales José Peralta

Tabla 2: Universidades ecuatorianas suspendidas por falta de calidad académica

Fuente: La evaluación de la calidad de la Universidad Ecuatoriana. La experiencia del Mandato 14 (2014)

Esta experiencia provocó que el Estado reconociera a la desregularización del Sistema de Educación Superior y su absoluta ausencia para precautelar la calidad, pertinencia y el carácter del bien público de la educación terciaria (hechos acarreados desde años pasados). Como elementos que incidieron en la suelta creación de una miríada de universidades que no contaban con una adecuada planificación y que evidenciaban una carencia de políticas de control de calidad. (Guillaume, y otros, 2013)

Ante esto y pese a que ninguna universidad pública fue suspendida, pero sí que formó parte de la categorización⁶. El Estado ecuatoriano ha visto ineludible continuar con su compromiso de mejoramiento de la calidad de la formación universitaria.

CATEGORÍA	UNIVERSIDAD
Universidades Categoría A	Escuela Politécnica Nacional
	Escuela Superior Politécnica del Litoral.
	Universidad de Cuenca
	Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

⁶ Categorías (A, B, C, D y E) de universidades y escuelas politécnicas, contenidas en el Informe del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador CONEA del año 2012, de acuerdo con el nivel de desempeño obtenido conforme a parámetros de evaluación. Para el año 2015 y 2016, con su nueva denominación el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES realizó procesos de recategorización suprimiendo la categoría D.

CATEGORÍA	UNIVERSIDAD
Universidades Categoría B	Universidad Técnica de Manabí
	Universidad de Guayaquil
	Universidad Técnica de Machala
	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
	Universidad Central del Ecuador
	Universidad Estatal de Milagro
	Universidad Nacional de Loja
	Universidad Técnica de Ambato
	Universidad Técnica del Norte
	Universidad Estatal de Quevedo
	Universidad Estatal Amazónica
	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
	Institutos de Altos Estudios Nacionales
	Universidades Categoría C
Universidad Nacional de Chimborazo	
Universidad Estatal del Sur de Manabí	
Universidad Agraria del Ecuador	
Universidad Técnica de Cotopaxi	
Universidad Estatal de Bolívar	
Universidad Técnica de Babahoyo	
Universidad Estatal Península de Santa Elena	
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas	

Tabla 3: Universidades ecuatorianas públicas acreditadas según categoría
Fuente: CACES (2020)

Es así como, al contar con el 17,86% de las universidades públicas en categoría A, 46,43% en categoría B y 35,71% en categoría C. El sistema ecuatoriano, con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y sus reformas; orienta estratégicamente las actividades universitarias hacia el cambio de la matriz productiva y la construcción de la sociedad del Buen Vivir, justamente el fin último de la política pública y planificación estatal.

Finalmente, como lo menciona Arcos Cabrera, y otros (2011) en su publicación “*La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados*”; un sector público fuerte

es aquel que consigue evidenciar y resolver con eficiencia y eficacia las necesidades de las personas, sin debilitar su propio desarrollo creándoles oportunidades de cambio. Motivo por el cual, el modelo Gestión para Resultados resulta una herramienta útil en el avance y mejora de las Instituciones de Educación Superior.

Contexto micro

La Zona de planificación 3 Centro es la más extensa del país. Con un área de 44.899 km² equivale al 18% del territorio ecuatoriano. Su competencia abarca a un total de cuatro provincias (Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua) y 30 cantones. Dentro de los cuales, las instituciones públicas constituyen un sector importante para el desarrollo local. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2019)

El trabajo que van desarrollando estas instituciones, al igual que se lo hace en todas las provincias del país, está orientado al fortalecimiento de las capacidades institucionales, así como al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo. Por tanto, el tratamiento que se ha dado con respecto a la Gestión Para Resultados constituye en un referente de la calidad y respuesta ante las necesidades de la región.

Es así como la Universidad Técnica de Ambato con 51 años de servicio en el Sistema de Educación Superior ecuatoriano. Creada en 1969, con una oferta académica actual de 33 carreras universitarias, 814 docentes y 454 funcionarios administrativos y de servicio (UTA, 2020). Es un referente de la gestión pública universitaria que tiene la Zona 3.

A lo largo de su trayectoria, la UTA ha sido gestionada bajo la ejecución de Planes Estratégicos Quinquenales o Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional. En donde los objetivos establecidos direccionan a la IES hacia la formación de profesionales y los proyectos al cumplimiento de las metas institucionales. A esto se debe sumar, además, que la programación y formulación de su presupuesto se ha realizado mediante la aplicación de la herramienta informática Sistema Integrado de Gestión Financiera (e-SIGEF). Siendo reemplazada en el año 2020, por el Sistema Integrado de Gestión de la Finanzas Públicas. A continuación, la evolución de ejecución presupuestaria de la UTA:

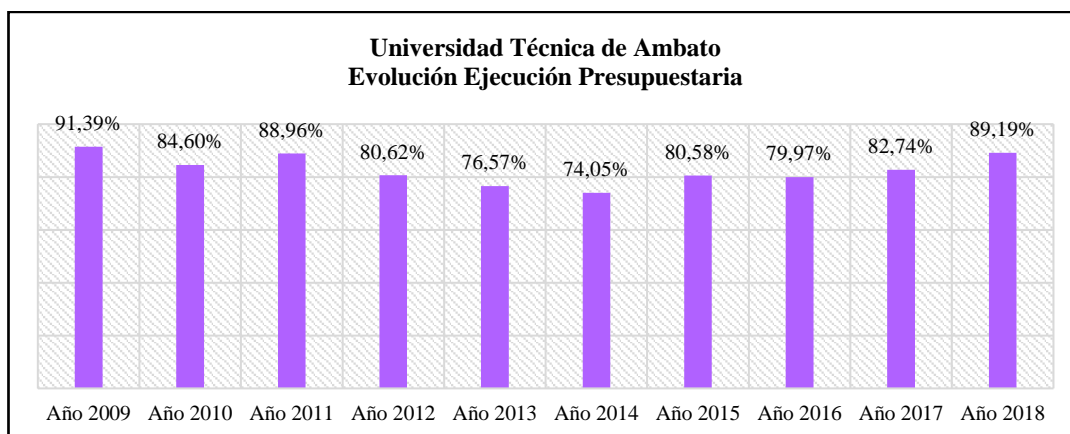


Figura 2: Evolución ejecución presupuestaria UTA

Fuente: LOTAIP UTA

Así también, la institución ha participado en varios procesos de evaluación, acreditación, categorización y aseguramiento de la calidad realizados por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES⁷.

Esta búsqueda de la construcción de la calidad en las instituciones de educación superior, como respuesta a requerimientos nacionales e internacionales (CACES, 2019). Tuvo, entre uno de sus resultados, que la UTA sea acreditada y pueda seguir con sus actividades:

Año 2008	Acreditada, Categoría A
Año 2013	Acreditada, Categoría B
Año 2018	Acreditada

Tabla 4: Resultados de Acreditación UTA 2008-2018

Fuente: Informes de Acreditación CEAACES – CACES.

Estos procesos de planificación, presupuesto y acreditación se encuentran íntimamente ligados. Por tanto, su adecuada integración permite alcanzar un equilibrio entre las actividades la Universidad y los resultados buscados para el desarrollo de la comunidad. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

⁷ Anteriormente conocido como CEAACES

1.2.2. Análisis crítico

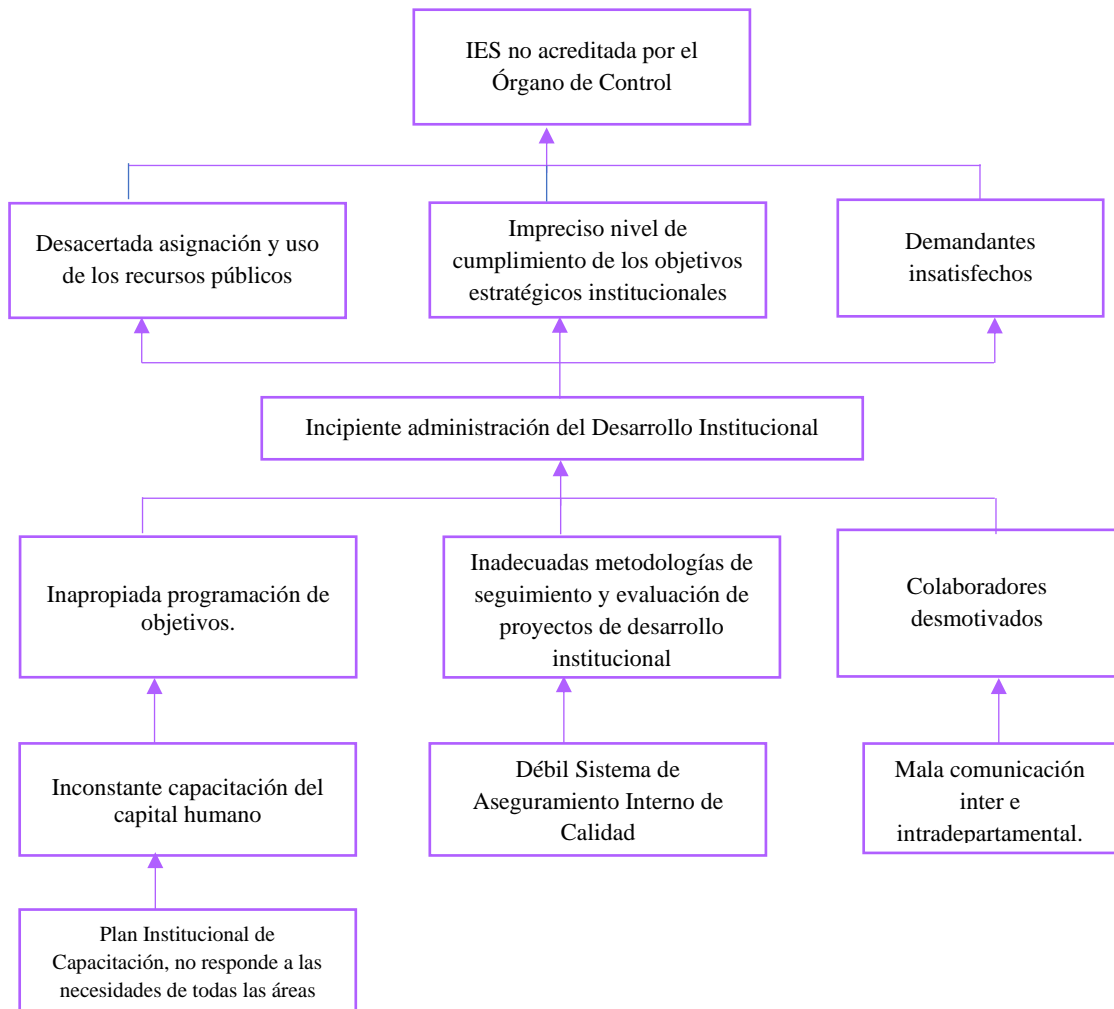


Figura 3: Árbol de problemas

Elaborado por: María Belén Freire G.

Los Planes Plurianuales de las Instituciones Públicas constituyen un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen sus acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo; incorporando para ello, la respectiva asignación de recursos. (SENPLADES, 2012).

Dichos planes, con una adecuada planificación, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación; permiten además que las instituciones aporten en el cumplimiento de la Planificación Nacional establecida por el gobierno en funciones. No obstante, al existir una incipiente administración de los proyectos establecidos, la gestión pública no está respondiendo a las necesidades del estado.

En el caso de la Universidad Técnica de Ambato, esta situación puntualmente es ocasionada por varios factores, entre ellos, la inconstante capacitación del capital

humano responsable del levantamiento de proyectos, las inadecuadas metodologías de seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo institucional y la desmotivación presente en los servidores de la institución.

1.2.3. Prognosis

La prolongación de la incipiente administración de proyectos en la Universidad Técnica de Ambato como resultado del débil sistema de aseguramiento interno de calidad; acarrearía que la IES presente una desacertada asignación y uso de los recursos públicos, un impreciso nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, e insatisfacción de las verdaderas necesidades de la sociedad. Todo ello, a su vez, ocasionando que la institución no cumpla con los estándares de calidad dispuestos por el Órgano de Control y evidenciados en una acreditación institucional.

Según lo menciona Guillaume, y otros (2013) en el libro *“Suspendida por falta de Calidad. El cierre de catorce universidades en Ecuador”*. La no acreditación de una Universidad o Escuela Politécnica demostraría, en términos coloquiales, que la institución oferta una estafa académica. En la que los problemas de calidad y de carencia de pertinencia, imposibilitan que la IES creara y transmitiera conocimiento pertinente que impulse el desarrollo del país.

De igual forma, como resultado aún más objetivo del hecho mencionado, la Universidad también sufriría una reducción de su presupuesto. Esto, considerando que la Fórmula de distribución de recursos públicos para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador responde a criterios de calidad, excelencia y eficiencia. Los mismos que justamente son aplicados de acuerdo con los valores alcanzados por la IES en los procesos de evaluación externa con fines de acreditación. (CES, 2015, Art. 6)

Por último, como respuesta a su nuevo estatus institucional la IES se vería comprometida en desarrollar, por un lapso de hasta tres años, un Plan de Mejoramiento que cuente con el acompañamiento del CACES (LOR LOES, 2018, art. 96.1). Situación que bien podría frenar su proyección de crecimiento institucional y disminuir la credibilidad y prestigio social en la región.

1.2.4. Formulación del problema

¿Qué impacto tiene la gestión para resultados en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

- P1** ¿Cuál es el impacto de la relación entre los procesos de planificación estratégica, presupuesto, seguimiento y monitoreo y rendición de cuentas, sobre el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales de la Universidad Técnica de Ambato, es decir en la creación de valor público de la institución?
- P2** ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el Sistema de Educación Superior Ecuatoriano alcanzado por la Universidad Técnica de Ambato?
- P3** ¿Cómo la gestión para resultados se convierte en un medio para que la Universidad Técnica de Ambato alcance los estándares de calidad en educación superior?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- ✓ **Campo:** Gestión y dirección estratégica y operativa
- ✓ **Área:** Control Interno
- ✓ **Aspecto:** Gestión para Resultados sobre desempeño institucional
- ✓ **Temporal:** 2010-2019
- ✓ **Espacial:** Universidad Técnica de Ambato

1.3. Justificación

La presente investigación justifica su relevancia para las Instituciones del Sistema de Educación Superior ecuatoriano, en el importante papel que juega los procesos de evaluación externa con fines de acreditación en el desempeño institucional. El mismo, que obliga a las Universidades y Escuelas Politécnicas contar con un sistema de planificación, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación que permita la

consecución efectiva de su misión, visión y objetivos institucionales. Aspectos fundamentales y que son evaluados en dicho proceso.

En este contexto, y considerando asimismo que la planificación estratégica es parte activa del gasto público, es requerido estudiar qué tan eficiente es la gestión para alcanzar resultados efectivos en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Situación que se convierte en una oportunidad conveniente para que la Gestión para Resultados fortalezca su marco general de planificación y presupuestación en una forma aún más integrada. (Mattar & Perroti, 2014)

Por otro lado, la investigación beneficia a los gestores de los proyectos, en este caso las Instituciones de Educación Superior y su órgano de control Secretaría Técnica de Planifica Ecuador. Permitiéndoles que, con la adecuada Gestión para Resultados se logre identificar áreas que requieran ser fortalecidas, incidiendo así directamente en la optimización del gasto público, como también en el aumento del impacto institucional y social de los proyectos planteados.

Finalmente, es necesario resaltar que hoy en día las instituciones públicas están dando prioridad a los resultados. Esto se debe en gran medida a que los ciudadanos y otras partes interesadas reclaman cada vez con más frecuencia una rendición de cuentas y resultados demostrables (en términos de la IES la acreditación). (Carvalho, Françoise, & Zend, 2017)

Por lo cual, la GpR no viene obedeciendo a una moda pasajera, sino que forma parte de un enfoque de gestión y un conjunto de prácticas duraderas con aceptación internacional; entre cuyos beneficios se puede contar con el manejo transparente del gasto público, inclusión de nuevas funcionalidades en beneficio del manejo adecuado de las finanzas públicas y el monitoreo y seguimiento del presupuesto asignado a las entidades públicas (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2018)

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- ✓ Determinar la incidencia de la gestión para resultados en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato en los quinquenios 2010-2014 y 2015-2019, para la identificación de las prácticas en Planificación Estratégica que se ejecutan y afectan al valor público de la institución.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Evaluar la gestión para resultados de la Universidad Técnica de Ambato a través del análisis a la ejecución de las Planificaciones Estratégicas Institucionales 2010 – 2014 y 2015-2019, para el establecimiento de los puntos críticos de control.
- ✓ Analizar el desempeño de la Universidad Técnica de Ambato en los procesos de acreditación de los años 2013 y 2019, mediante la aplicación de un análisis estadístico directo que permita el estudio de la evolución institucional respecto de los indicadores de calidad dispuestos por el órgano de control.
- ✓ Relacionar los resultados de la ejecución de las planificaciones estratégicas institucionales 2010 – 2014 y 2015-2019 de la Universidad Técnica de Ambato con los resultados alcanzados en los procesos de acreditación 2013 y 2019, a través del método de regresión lineal múltiple; determinando la eficacia de la gestión pública basada en resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Al presente estudio precede una variedad de información bibliográfica, cuyo análisis y contenido clave demuestra que las variables Gestión para Resultados y Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas, han sido objeto de investigaciones tanto a escala nacional como internacional.

A continuación, se presentan los trabajos con los aportes más relevantes:

Como primer trabajo, se cita a Ganga (2005) en cuya investigación titulada “*Análisis preliminar del gobierno universitario chileno*”, señala que, “las universidades al igual que cualquier tipo de organización necesitan de un tipo de gobierno que posibilite la planificación, organización, dirección y control de su quehacer inmediato y de largo plazo”.

En esta misma línea, las académicas Scharager & Rodríguez (2019) en su artículo “*Identidad profesional de los administradores de la calidad en universidades chilenas: entre la invisibilización y la burocratización*”, señalan que, las Instituciones de Educación Superior como respuesta a condiciones de comportamientos gerencialistas y para hacer frente a las demandas del entorno; han adoptado una gobernanza en función a criterios como la eficiencia y efectividad, ajustando al enfoque de la Nueva Gestión Pública a sus estilos de gestión y modelos de financiamiento, a objeto de que les permita la consecución de metas de desempeño y de productividad.

Además, como conclusión el artículo menciona:

{ Las universidades } organizan su trabajo en torno a tareas abocadas a apoyar prácticas de planificación operativa y estratégica para cumplir con las exigencias externas y mostrar resultados que serán reconocidos en número de años de acreditación. { Por tanto }, se vuelve fundamental articular el ámbito académico y el de gestión, con el fin de mantener en perspectiva los fines de la educación superior, al tiempo que puedan cumplirse las demandas de transparencia y cuentas públicas.

Ciertamente esta articulación academia-gestión ha llevado a las Universidades a optar por innovadores mecanismos de trabajo. Así lo confirma Uribe (2014) en la investigación *“Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas”*, en donde indica que, las Universidades han optado por la aplicación de estrategias enmarcadas en el enfoque de la Nueva Gestión Pública puesto que reduce el riesgo de que las funciones sustantivas sean vistas como tareas estandarizadas, el conocimiento sea sujeto a producirse en el menor plazo posible y de convertirse en fábricas de conocimientos; sino que más bien promueven la eficiencia y la productividad.

Además, Sousa, De Nejis, & Hendriks (2010) en la investigación *“Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations”*, indican que, la transformación de las universidades se debe a que están siendo estimuladas por los escenarios económico, político y social para que adopten prácticas modernas de gestión. Las mismas que son evaluadas a través de indicadores de productividad y que a su vez constituyen en una condición de financiamiento.

Bajo esta lógica del desempeño y de los resultados, los autores, por otro lado, reconocen que se han impuesto criterios vinculados a la efectividad institucional que privilegian resultados por sobre cómo estos han sido producidos.

A este respecto, Rodríguez Muñoz & Pérez Fernández (2018) en su artículo *“Perfeccionamiento de la Gestión para Resultados en una Universidad”*, sugieren que, para evidenciar la efectividad de un modelo de gestión, se debe comparar resultados actuales con los anteriores y que para ello, la valoración se la puede realizar mediante criterios e indicadores.

En el Sistema de Educación Superior el tema de indicadores se ve orientado a visibilizar la acción universitaria (Fardella Cisternas, Sisto Campos, & Jiménez Vargas, 2017). Por cuanto, los mecanismos de acreditación de calidad, ciertamente, van favoreciendo la expectativa de una cultura de accountability y eficacia para los procesos de trabajo universitario. Así lo señala, la publicación *“La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones”* de Blanch & Canterma Espinosa (2011)

De igual manera, de acuerdo con la investigación *“El proceso de evaluación y acreditación, funcionalidad y/o disfuncionalidad para las Universidades del Ecuador”* de Apunte (2007), como parte del mejoramiento de las Instituciones de Educación Superior, el mismo que es evidenciado en términos de acreditación, el cumplimiento efectivo de sus procesos y actividades contribuye efectivamente a tal cometido. Para lo cual, es importante que las IES perfilen adecuadamente los objetivos a perseguir y el camino por el cual irán construyendo su realidad institucional. Es así como la Gestión para Resultados, representa el camino que permitirá alcanzar tal objetivo.

Rodríguez Ponce, Fleet, Pedraja Rejas, & Rodríguez Ponce (2012) en su investigación *“Efecto de la calidad de la información sobre la acreditación institucional: un estudio exploratorio en universidades chilenas”* menciona que la articulación concreta de los procesos y resultados se verifica en la acreditación institucional en donde las Instituciones de Educación Superior son consideradas como una unidad organizacional.

También el artículo recae en que, los mecanismos de gestión para el aseguramiento de la calidad que poseen las universidades son estimulados gracias a la recopilación, organización y articulación significativa de datos e indicadores representativos. Razón por la cual, el efecto de la gestión institucional estaría sobre determinada por la tendencia creciente en que las universidades con altos niveles de calidad, y, por tanto, desempeños satisfactorios en indicadores socialmente relevantes (tales como: investigación, selectividad y calidad académica) son aquellas que manejan un sistema integrado entre planificación, presupuesto y control lo que les permite informar públicamente acerca de estos resultados.

En consonancia con lo señalado, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES en su Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (2019), expone que la acreditación debe contribuir desde la evaluación externa a procesos internos de mejora impulsados por las propias instituciones educativas. Por lo que subraya que la planificación tiene una importante proporción en los estándares de resultados puesto que ayuda a tener una mejor identificación de las fortalezas o nudos críticos en las diferentes dimensiones del

quehacer universitario y politécnico, promoviendo acciones correctivas o potenciadoras.

2.2. Fundamentación filosófica

La investigación tiene un enfoque predominantemente cuantitativo. Razón por la cual, el paradigma que se aplica es el Positivista, conocido también como investigación cuantitativa, investigación científica, ciencia empírica, pensamiento técnico o post positivismo.

El término paradigma está relacionado con el concepto de método. De ahí que, el paradigma Positivista sea el método científico por el cual se busca *“explicar los hechos o causas de los fenómenos sociales, con una ligera referencia a los estados subjetivos”*. Su interés está en medir y relacionar las partes, además, el investigador no interviene durante el proceso, se basa más bien en resultados objetivos de donde se obtienen los instrumentos del análisis (Quesada Alpízar, 2007)

Según Cuenya & Ruetti (2019), el Positivismo se basa en lo observable, lo manipulable y verificable. Aceptar conocimientos que procedan del empirismo, a través del principio de verificación de las proposiciones es una de sus principales características.

De igual forma, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) en su publicación *“Metodología de la Investigación”* subrayan que en este paradigma la experimentación se convierte en la principal forma para crear teoría formal, por lo cual, su enfoque está en que todo debe ser comprobado para ser válido para la ciencia. Por consiguiente, *“los hallazgos basados en este paradigma son reales y generalizados a toda la población”* (Guba & Lincoln, 2002).

Los procedimientos que son utilizados en el paradigma Positivista son: el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables. Por otro lado, el método también ocasiona una generalización de los procesos a objeto de rechazar aspectos situacionales concretos, irrepetibles y de importancia que impidan la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas (Martínez Godínez, 2013) .

En la presente investigación, el paradigma Positivista orientará el análisis hacia la explicación causal de los fenómenos de la realidad estudiada. Con la comprobación de

la hipótesis planteada, los resultados obtenidos en el proceso investigativo serán útiles para el control de la gestión tanto de la Universidad Técnica de Ambato como otras instituciones de similares características.

2.3. Fundamentación legal

La presente investigación se fundamente en las bases legales que son presentadas a continuación:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica Reformatoria de Educación superior
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Normas Técnicas de Presupuesto
- Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados

2.3.1. Constitución Política del Ecuador (2008)

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 280.- 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

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 352.- El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados.

2.3.2. Ley Orgánica Reformativa de Educación Superior (2018)

Art. 27.- Rendición social de cuentas. - Las instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior, en el ejercicio de su autonomía responsable, tienen la obligación anual de rendir cuentas a la sociedad, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. La rendición de cuentas también se lo realizará ante el Consejo de Educación Superior.

Art. 93.- Principio de Calidad. - El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos

de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos

Art. 94.- Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad. - Este sistema se sustentará principalmente en la autoevaluación permanente que las instituciones de educación superior realizan sobre el cumplimiento de sus propósitos. El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior acreditará a las instituciones de educación superior, carreras y programas conforme lo establecido en esta Ley y Reglamento que se expida para el efecto.

Art. 95.- Criterios y Estándares para la Acreditación. - El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior establecerá modelos que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos, que las instituciones de educación superior, carreras y programas deberán alcanzar para ser acreditadas; entendiéndose que el fin último es la calidad y no la acreditación.

Art. 107.- Principio de pertinencia. - El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

2.3.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

Art. 3.- Objetivos. - El presente código tiene los siguientes objetivos:

1. Normar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, así como la vinculación entre éstos;
2. Articular y coordinar la planificación nacional con la planificación de los distintos niveles de gobierno y entre éstos; y,
3. Definir y regular la gestión integrada de las Finanzas Públicas para los distintos niveles de gobierno.

Art. 5.- Principios comunes. - Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

Sujeción a la planificación. - La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

2.3.4. Normas Técnicas de Presupuesto (2018)

2.1.2.2 Organización del Presupuesto General del Estado

Sin perjuicio de la consideración del Presupuesto General del Estado como una unidad, se estructurará en los siguientes componentes:

- Presupuesto de la Función Ejecutiva, constituido por el presupuesto del Estado Central, integrado por los presupuestos de la Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Ministerios y Secretarías de Estado, Entidades Adscritas y otros organismos bajo el ámbito del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva

2.1.4 Principios Presupuestarios

Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios:

Eficiencia: La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de estos.

Eficacia: El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.

Transparencia: El presupuesto se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del Estado y la sociedad y será objeto permanente de informes públicos sobre los resultados de su ejecución.

2.1.5 Gestión Presupuestaria Por Resultados

Los presupuestos públicos se programarán y ejecutarán con la metodología técnica de presupuestación por resultados sobre la base de programas identificados en estrecha vinculación a la planificación y en un horizonte plurianual, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.

2.3.5. Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados (2011)

Art. 1.- Objeto. - Establecer la normativa técnica, que permita a la Función Ejecutiva realizar la implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados. La implementación y operación de Gobierno Por Resultados tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos

Art. 4.- Gobierno Por Resultados-GPR Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos

institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente

Gestión Pública

La Gestión Pública según Álvarez Collazos & Chica Vélez (2008), se entiende como la gestión estatal orientada al desenvolvimiento de las organizaciones del Estado; es decir, representa la acción del Estado y su estrecha relación con el estudio de las políticas públicas.

El término Public Management o Gestión Pública nace de la expresión francesa *Gestion Publique*, usada para referirse al manejo de los problemas gubernamentales y al buen gobierno. Este último, referido al conjunto de redes de dependencia con un funcionamiento adecuado y que refleje la ejecución eficiente de fondos públicos, interacción con agentes y agendas externas y legitimidad en cuanto a la prestación del bien o servicio que es producido por las instituciones (satisfacción al cliente y rendición de cuentas). (Cabrerero, 1998)

De igual forma, para el autor Galindo Camacho (2000) en su libro *“Teoría de la Gestión Pública”* describe a la Gestión Pública como la ciencia que se encarga de la prestación de servicios públicos a la colectividad. Por cuanto, se la considera como fiel representante de la actividad que realizan los órganos del Estado, uno de ellos, el ejecutivo.

Galindo, además, insta a reconocer que la gestión pública no debe ser considerada como un fin en sí mismo, sino más bien como el medio o instrumento a través del cual el Estado satisface las necesidades de su población, ejecutando los servicios públicos que requiere y todas las tareas que la benefician.

Cuando se habla de gestión pública, se hace énfasis a la implementación de las políticas gubernamentales que fomentan el bienestar de la población y su desarrollo. Por cuanto, no se debe confundir la administración pública con la gestión pública, esto,

debido que la primera se aplica a lo práctico y real, en cambio la Gestión Pública alude al conocimiento y la conceptualización para el manejo de los recursos del Estado (Raffino, 2020). La publicación de Galinelli, y otros (2015) *“Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial”*, profundiza más este punto, señalando que la gestión pública es una línea de acción aún más completa que el de la administración, puesto que:

“se focaliza no solamente en el manejo de los recursos y la mirada hacia adentro de la organización, sino también en el reconocimiento y actuación con el entorno de esta en pos del logro de los objetivos. En otras palabras, mientras que la administración se concentra más en el manejo de los recursos con una mirada focalizada en el interior, la gestión parecería complementar eso con los efectos e influencia que tiene el entorno”.

En cuanto a la importancia de la GP, esta radica en que es estrictamente necesaria para la construcción de países más justos, imparciales y felices. Para ello, Allison (1979) señala como funciones generales de la gestión:

- Estrategia; para la consecución de los objetivos se determina los fines que el sector público se plantea alcanzar, así como sus prioridades y procedimientos operativos.
- Gestión de los elementos internos; estructura el sistema de manera que: 1) se establezca los procedimientos que se emplearán para la organización, 2) fija el destino de los recursos humanos para facilitar su optimización y 3) articular los mecanismos a objeto de controlar la actuación de los funcionarios.
- Gestión de los elementos externos; genera un trato y comunicación fluida con otras instituciones, con sus funcionarios y con la prensa.

Así también, el autor menciona como características de la gestión pública:

- Continuidad y regularidad; entrega seguridad a los ciudadanos, de manera que, los servicios públicos no se vean afectados por los cambios políticos.
- Neutralidad; procura el mismo trato a todos los funcionarios y no interfiere en sus decisiones individuales.
- Gestión estable y rutinaria; cuenta con una estructura poco compleja de la administración, esto garantiza la rutina.

En cuanto a las técnicas y herramientas de Gestión Pública, Echebarría & Mendoza (1999) afirman que, debido a su especificidad es muy probable que las técnicas de gestión empresarial puedan contribuir de manera significativa a la resolución de los problemas que se presenten en el ámbito público. Es así como, los investigadores, en el siguiente cuadro, detallan las técnicas extraídas del sector privado y su categorización para la aplicación directa y la reconceptualización (adaptación) en el público:

Técnica de Gestión Considerada	Aplicación Directa	Aplicación Creativa	Reconceptualización
Planificación Estratégica			
Gestión del cambio organizativo			
Dirección por objetivos			
Dirección de proyectos			
Gestión de servicios			
Marketing			
Dirección de operaciones			
Diseño organizativo			
Dirección de recursos humanos			
Gestión financiera			
Sistemas de información			
Control de gestión			

Figura 4: Grado de adecuación de las técnicas de gestión empresarial a la gestión pública

Fuente: Echebarría & Mendoza (1999)

Gracias a la aplicación de estas técnicas de gestión, las instituciones públicas mejorarán su funcionamiento productivo, promoviendo en el sector público un sistema más abierto, eficiente, seguro y competitivo (Derecho UNED, 2018).

Con todo lo expuesto, es momento de converger en el objetivo de la Gestión Pública el mismo que es expuesto por Raffino (2020). “El estudio de la gestión pública aspira a construir métodos de mejoramiento del escenario público, de ahí que, pueda depurar las acciones que entorpezcan la vida económica y social, mejorar aquellas que resulten necesarias y sustituir las caducas por versiones más actualizadas”.

Para ello, se requiere de una adecuada organización de las actividades de la Gestión Pública, que según Bastidas Villasnes & Pisconte Ramos (2009) se logra gracias a la combinación de sus dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos.

- Los Sistemas Funcionales, son aquellos enfocados en el cumplimiento de las políticas públicas, por cuanto, requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado. Ejemplo: Sistema de Educación Superior, Sistema Judicial, Sistema Integral de Salud, etc.
- Los Sistemas Administrativos, regulan la utilización de los recursos de las entidades públicas promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los Sistemas Administrativos de aplicación a nivel nacional son: Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público, Endeudamiento Público, Modernización de la gestión pública, Gestión de Recursos Humanos, Defensa Judicial del Estado, Tesorería, Contabilidad y Control.

A través de estos sistemas las entidades públicas pueden alcanzar resultados efectivos. Cumpliendo así, con el ciclo de Gestión Pública que es comprendido por las siguientes fases:

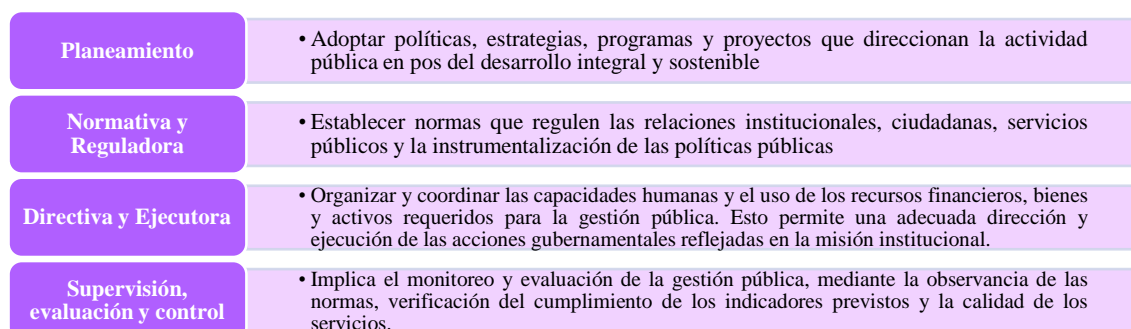


Figura 5: Ciclos de la Gestión Pública

Fuente: Bastidas Villasnes & Pisconte Ramos, (2009)

Para complementar, la CEPAL (2020) detalla los elementos claves del ciclo de la gestión pública:

1. Calidad de las finanzas públicas y las funciones de la política fiscal dentro de un Estado Moderno: Uso eficaz y eficiente de los recursos públicos que permitan elevar el potencial de crecimiento de la economía y asegurar niveles crecientes de equidad distributiva.
2. Internacionalización de los modelos conceptuales de la gestión para resultados: considera los conceptos de costo/efectividad (value for money) y rendición de cuentas (accountability).

3. Cadena de producción de valor público: insumos, procesos, productos y resultados e impactos. Se refiere a los efectos de las políticas públicas en el país.

Para resumir, la Gestión Pública y todo su abanico de funciones, características, sistemas, entre otros; la convierten en la cualidad del estado, cuyos atributos la caracterizan como una actividad encaminada en ampliar el poder estatal y expandir sus fuerzas al máximo, permitiendo con ello desarrollar la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia. (Guerrero, 2012).

En tal virtud, y para realizar una mayor revisión del funcionamiento de todo lo público; a finales del siglo XX la gestión pública sufrió una reforma. Hoy por hoy, el MODELO POST-BUROCÁTICO o también conocido como la Nueva Gestión Pública originó una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de las instituciones del sector público, todo ello, con el propósito de que funcionen mejor. (Pollit & Bouckaert, 2000)

Modelo Post- burocrático

En vista a que la gestión pública debe adecuarse a las nuevas realidades de la economía mundial, y, por tanto, su grado de aplicación logra mejorar únicamente con el cambio de modelo de operación; Aliendre (2012) en su libro “*Governance. Simbiosis de la política y el management*” reseña que la gestión pública presenta varios modelos:

- Modelo Patrimonialista
- Modelo Burocrático
- Modelo Post-burocrático o Nueva Gestión Pública

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP) o también denominada a nivel general como *New Public Management (NPM)*, a escala británica como *Modelo Whitehall*, y bajo la variante estadounidense como *Modelo Post – Burocrático* (Aliendre, 2012) ; surge en una etapa en la que países como Estados Unidos, Francia, Suecia, Australia y Gran Bretaña, buscaban enérgicamente el cambio y modernización de sus administraciones públicas (López , 2014). Para lo cual, iniciativas como la NGP resultaron ser de gran acogida. La NGP es un sistema de control de la gestión pública

más innovador que es capaz de proveer eficientemente y satisfacer las necesidades de la población. (Schröder, 2013)

Para García Sánchez (2007) en su publicación “*La nueva gestión pública: evolución y tendencias*” resume a la NGP como una filosofía de gestión pública que persigue:

la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permita la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Para lograr que “un gobierno cueste menos y trabaje mejor” (Gore, 1993), García Sánchez (2007) señala a las siguientes acciones como pilares fundamentales de la Nueva Gestión Pública, que aportan elementos significativos al momento de su aplicación:

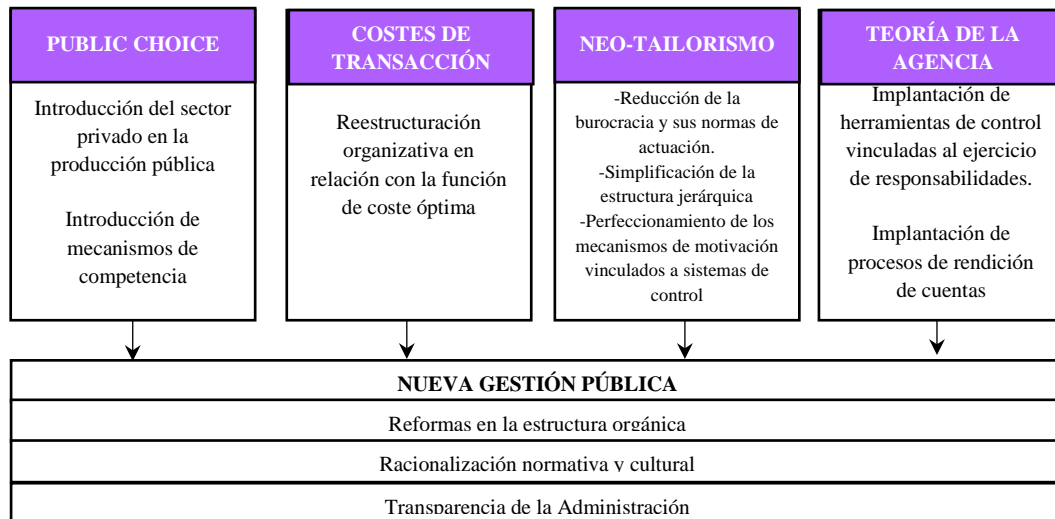


Figura 6: Pilares de la Nueva Gestión Pública
Fuente: García Sánchez (2007)

Tales acciones, permiten que la tarea de la NGP se centre en hallar las mejores respuestas, según las circunstancias, a los asuntos de cómo estructurar, gestionar y controlar de manera colectiva o individual los sistemas burocráticos públicos. (Barzelay, 2003)

Según Schröder (2013), las características que posee la Nueva Gestión Pública son:

- Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios
- Enfoques en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas
- Separación de la dirección estratégica (¿Qué?) de la dirección operativa (¿Cómo?)
- Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales
- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).

En cuanto a los instrumentos, Schröder (2013) señala los siguientes:

a) Gestión Contractual

La conducción de la gestión pública se la hace a través de objetivos acordados sobre la prestación de servicios y costos. Su enfoque está en el interés y la atención de las áreas especializadas sobre el rendimiento del producto y/o servicio.

La gestión en base a objetivos abarca desde su definición hasta el control de su cumplimiento; de manera que, el plano estratégico tiene libertad para diseñar sus objetivos y transformarlos en magnitudes mensurables y posteriormente, solicitar su realización dentro del marco de la viabilidad financiera. Por otro lado, el plano operativo tiene la oportunidad de crear puesto de trabajo más seguros gracias a la creatividad e iniciativa propia.

b) Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos

Las áreas especializadas de la institución brindan servicios que están claramente definidos. Se les otorga la libertad para definir cómo cumplirán con la demanda de tales servicios.

Por consiguiente, a las áreas especializadas se les transfiere tareas de gestión, dirección y controlling: abastecimiento de información y automatización, planeación de presupuestos y recursos, administración de bienes, estimado previo y posterior de los servicios.

c) Orientación hacia el rendimiento (output)

Representa la interrelación entre el presupuesto y el output de prestación de servicios, existiendo transparencia en los recursos que funge como base para la responsabilidad de recursos y la medición de la prestación de servicios en las diversas áreas especialidades.

Para este punto, también es importante analizar la medición de aspectos cualitativos. Por tanto, constituye un gran reto, la introducción de medidas de gestión de calidad para la evaluación de la satisfacción de los clientes.

d) Controlling

Es la gestión rentable y efectiva de la administración, respecto del cumplimiento de las metas preestablecidas. Con el controlling, se pone a disposición la información requerida para la toma de decisiones.

De ahí que, este instrumento refiera a proporcionar información que permita dirigir un proceso. Se divide en controlling estratégico y operativo. El controlling estratégico, comprende las metas y planeaciones a largo plazo; y el controlling operativo refiere de las actividades diarias realizadas en las áreas especializadas, referido a planes a corto plazo.

e) Orientación hacia los ciudadanos/clientes

La Nueva Gestión Pública tiene como principios: acercamiento al ciudadano, mentalidad de servicio y flexibilidad y capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios.

f) Personal

Es necesario involucrar al personal de manera que se logre sembrar seguridad para que los objetivos sean alcanzados oportunamente.

Para la implementación de la NGP son necesarios métodos e instrumentos de trabajo que creen un clima que rinda frutos. Para ello, el trabajo en equipo es fundamental, contando con una organización horizontal, la responsabilidad de una persona para un trabajo determinado y conocimientos técnicos generales.

g) *Técnica de información*

Sin una técnica de información y de comunicación que permita entrelazar a los servidores/clientes., no se puede dirigir a las unidades, impidiendo un manejo satisfactorio de los datos del cliente.

h) *Gestión de calidad*

La administración junto con los directivos y funcionarios hará todo lo necesario para organizar los procesos de producción, estándares y recursos, de modo que, las necesidades del ciudadano sean consideradas para la entrega del servicio/producto.

Así también, el famoso libro “*Reinventando el Gobierno*” de Osborne & Gaebler (1994) cita los principios de la NGP, los denominados “Cinco R”: “*Reestructuración*”, “*Reingeniería*”, “*Reinvención*”, “*Realineación*” y “*Reconceptualización*”. Cada uno de ellos, están orientados a aportar en la construcción de gobiernos más económicos y eficientes que cuenten con servicios de calidad y programas más eficaces. De ahí que la OCDE también señale como valores básicos de la Nueva Gestión Pública: “*Economía*”, “*Eficacia*” y “*Eficiencia*”.

En síntesis, la NGP es desarrollada gracias a la diligencia de las instituciones públicas en la aplicación de los siguientes puntos:

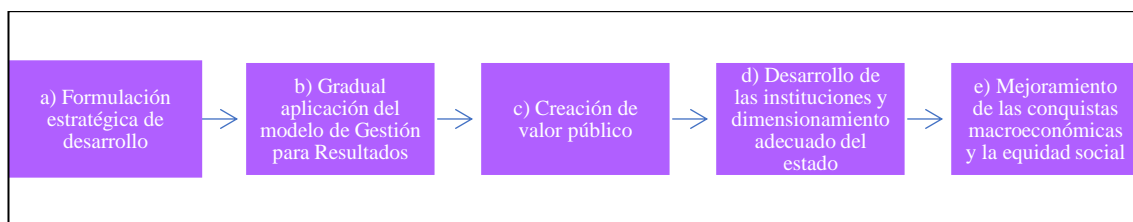


Figura 7: Dimensiones de la Nueva Gestión Pública

Fuente: Bastidas Villasnes & Pisconte Ramos (2009)

Todos ellos permiten que el estado logre metas y resultados transparentes que, al mismo tiempo, otorgan flexibilidad a las instituciones públicas para que alcancen sus objetivos. Además, basta en citar las características diferenciales que el famoso libro “*Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública*” de

Barzelay (1998), para entender la importancia de estas dimensiones y del modelo como tal:

- Los resultados cobran mayor importancia
- Existe un control de los gastos
- Las rutinas de trabajo son revisadas para buscar mejoras y modificaciones necesarias
- El servicio a la comunidad es un eje fundamental

Es de esta forma como en el marco de la NGP, la Gestión para Resultados, se abre campo como un proceso estratégico y técnico que aporta significativamente a la modernización del sector público. (Bastidas Villasnes & Pisconte Ramos, 2009)

Gestión Para Resultados

La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuyo propósito es facilitar a las instituciones públicas la dirección efectiva e integradora de su proceso de creación de valor público⁸; esto, a objeto de optimizarlo asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño, el cumplimiento de los objetivos de gobierno y la mejora continua de las instituciones. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007)

La GpR implica una administración encaminada a la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y un plan de desarrollo. Para ello, vincula la alta dirección y los mandos operativos definiendo claramente sus responsabilidades y compromisos. (Bastidas Villasnes & Pisconte Ramos, 2009)

El diseño de una visión compartida, así como planes de largo y mediano plazo estratégicos y sustentables que den sentido a la actuación del estado y aporte a procesos de desarrollo, permite a la GpR lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos públicos y un cumplimiento efectivo de los objetivos y metas señalados por

⁸ El resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público, que se refiere a las actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas. “Valor público, significa, pragmáticamente, hacer mejor las cosas y lograr una mayor satisfacción de los usuarios y de los directivos políticos” (Moore, 1998)

el estado y sus instituciones. Este modelo ayuda a que las acciones gubernamentales ciertamente se orienten a cumplir un objetivo y por lo tanto a producir un resultado. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007)

La GpR tiene un especial interés en cómo se realizan las cosas, teniendo mayor relevancia en qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, en la creación de valor público. Por lo que, para su cometido, son relevantes: el Plan Nacional de Desarrollo, instrumento donde se definen los objetivos del gobierno; la Proforma Presupuestaria, por la asignación de recursos al proceso de creación de valor; y, los bienes y servicios que se producen en las instituciones públicas. (Gobierno de México, 2019)

En este sentido, es importante aclarar que la GpR tiene una dimensión de control organizativo (medio de monitoreo y regulación para garantizar se cumpla con las responsabilidades asignadas), así lo puntualiza el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) que menciona:

La herramienta GpR no forma parte de la concepción de control como parte del sistema de auditoría externa que domina el Estado; si no más bien de otro universo, el de gestión y dirección estratégica y operativa, ya que permite y facilita a los directivos de la administración pública el mejor conocimiento y la mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones para que logren los mejores resultados operativos posibles, de acuerdo con los objetivos que se hubiesen fijado.

A continuación, se grafica tal aclaración:

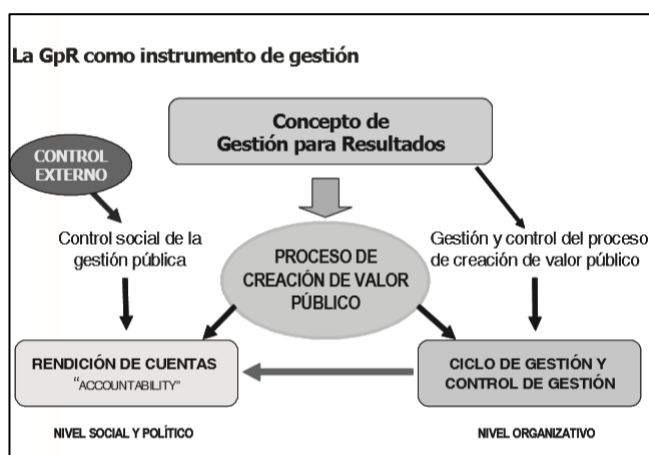


Figura 8: La Gestión para Resultados en el ámbito público

Fuente: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007)

Makón M. (2014), en su publicación “*Algunas reflexiones sobre la Gestión para Resultados*”, señala los tres enfoques o formas de tratamiento que se da a la Gestión para Resultados:

- Sistémico
- Macroprocesos
- Instrumento de gestión

Sistémico: Desde el punto de vista sistémico la GpR funciona mediante la articulación e interrelación de tres sistemas básicos a) planificación, b) presupuesto y c) organización

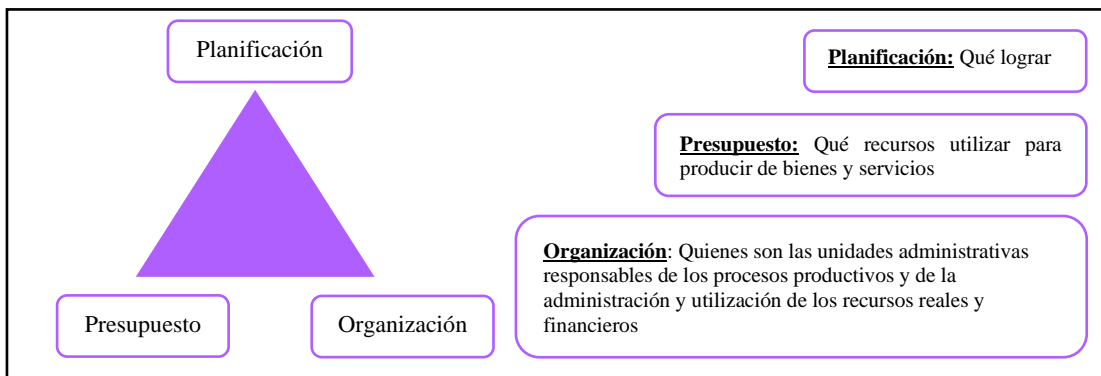


Figura 9: GpR enfoque sistémico
Fuente: Makón M. (2014)

Macroprocesos: Partiendo de la definición de las políticas públicas hasta llegar al monitoreo y evaluación; el enfoque de macroprocesos permite ver a este conjunto de procesos interrelacionados como la expresión máxima del ciclo administrativo de la gestión pública.

Bajo este modelo los principales macroprocesos que conforman la GpR vienen siendo: a) planificación estratégica, b) programación presupuestaria, c) administración de recursos reales y financieros y d) seguimiento, control y auditoría por desempeño.

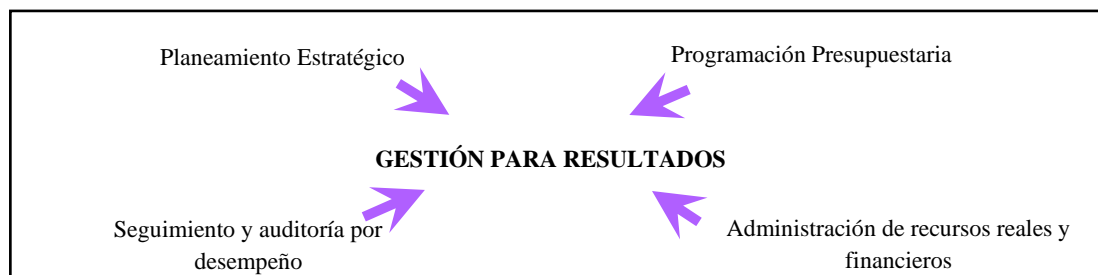


Figura 10: GpR enfoque macroprocesos
Fuente: Makón M. (2014)

- a) Planificación Estratégica: Ejecución de procesos sistemáticos de planificación estratégica en las entidades públicas, existiendo una articulación permanente entre las actividades diarias en materia de producción o prestación de productos o servicios con los resultados e impactos a alcanzarse a mediano y largo plazo. Es decir, desarrollo integrado de la Planificación Estratégica de Alta Dirección y la Planificación Operativa.
- b) Programación Presupuestaria: Vinculación efectiva entre los objetivos y políticas planteados en la planificación estratégica, la producción o prestación de productos o servicios, y los recursos financieros, durante la etapa de formulación del presupuesto.
- c) Administración de recursos reales y financieros: Refiere de la optimización y simplificación de los procesos administrativos que posibiliten la gestión adecuada de personal, el manejo apropiado de compras y contrataciones y la disposición oportuna de información acerca de la utilización de recursos reales y financieros en tiempo real.
- d) Seguimiento, control y auditoría por desempeño: Implica que, para el seguimiento de la producción pública, medición de resultados, evaluación de políticas públicas y desempeño institucional; se emplearán mecanismos que permitan el desarrollo de indicadores que ayuden a medir el impacto de la gestión pública en la comunidad.

Instrumentos de gestión: A través de este enfoque la Gestión para Resultados pone énfasis en el concepto de mejoramiento del proceso de toma de decisiones en la gestión pública, así como en la rendición de cuentas de acuerdo con los resultados alcanzados como producto de dicha gestión.

En definitiva, los resultados en términos de logro de objetivos constituyen para la GpR un aspecto clave durante el proceso de gestión. Esto, debido a que son herramientas orientadas a verificar y priorizar los avances respecto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de los beneficios para la sociedad (Figueroa, Molina , & Peñate, 2018). Por esta razón, la Gestión para Resultados es considerada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) como “*una herramienta cultural, conceptual y operativa que se orienta a priorizar el resultado en todas las acciones, y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental*”.

2.4.1.2. Marco conceptual variable pendiente

Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

A nivel de sistema, el aseguramiento de la calidad refiere a la acción colaborativa y permanente que llevan a cabo el Estado y las Instituciones de Educación Superior para lograr un desarrollo óptimo y armónico del propio sistema y de cada una de las entidades que lo componen; todo ello, a fin de dar un efectivo cumplimiento a la misión que la sociedad les ha confiado. (Espinoza Díaz, 2018)

Para los académicos Espinoza & González (2010), mediante el sistema de aseguramiento de la calidad se busca satisfacer, de una manera adecuada, las necesidades del país, así como de ser más eficientes en el uso de los recursos y brindar un servicio adecuado que garantice una efectiva respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

En cuanto al aseguramiento de la calidad, la Asociación Europea de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (ENQA por sus siglas en inglés) lo describe como “el conjunto de todas las actividades dentro de un ciclo continuo de mejoras” (ESG 2015, 7). Concepto muy allegado al planteado por Escarré (2012), que menciona que los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC) son procesos cuyo objetivo principal es fomentar la mejora continua de las universidades, así también, garantizar la construcción de estándares que permitan una evaluación y comparación a niveles nacional, regional y/o internacional pertinente.

En cuanto a los ámbitos en los que este sistema ha tenido un impacto significativo, se incluye a la gestión institucional, recursos humanos, aprendizajes institucionales y movilidad de académicos profesionales y estudiantes. Por tal motivo, es importante señalar los principios que rigen a estos sistemas. Según, Lemaitre (2004) los principios básicos que permiten la consolidación de los SAC son:

- Entender a la educación superior como un derecho y un bien público social
- Las IES deben rendir cuentas ante la sociedad y el Estado sobre su servicio
- Proveer información confiable y pertinente a los usuarios del sistema
- Propiciar el autoexamen permanente

Respecto de los componentes o también entendidos como propósitos; Espinoza Díaz (2018), menciona que existen tres que son claves para este sistema: control de calidad, garantía de calidad y mejoramiento permanente.

Propósito	Control de Calidad	Garantía de Calidad	Mejoramiento
Marco para la evaluación	Cumplimiento de requisitos mínimos	Consistencia interna y externa	Propósitos institucionales
Procedimientos	Evaluación Externa		Autoevaluación

Tabla 5: Componentes Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Lemaitre (2004)

1. El control de calidad es la responsabilidad que tiene los gobiernos en asegurar que la educación superior sea provista una vez cumpla con exigencias mínimas. Este componente, nace como una respuesta ante la gran variedad de IES y de oferta educativa, así como por la necesidad de introducir medios que protejan a los usuarios. De tal modo, los mecanismos de control de calidad suelen ser obligatorios en su cumplimiento, siendo: aprobación o autorización para la operación de las instituciones y su oferta académica, y su respectiva acreditación. (Van Vught & Westerheijden , 1994)
2. Acerca de la garantía de la calidad, según la publicación *“Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Respuesta a los desafíos del cambio en la Educación Superior”* de Lemaitre (2004), refiere de los procesos de acreditación.
3. Mejoramiento permanente o continuo, este propósito se alcanza mediante la auditoría académica. La “Quality Audit” se enfoca en las políticas y mecanismos institucionales dispuestos para proteger la calidad de la IES, sus funciones y oferta; también se basa en los fines institucionales que son medidos a través de estándares aplicados a los procedimientos relacionados a la “autorregulación institucional”. En otras palabras, en el componente de mejoramiento continuo la calidad de una institución recae en su capacidad de generar y aplicar políticas y herramientas de autorregulación.

En definitiva, el SAC trata de caracterizar un “ideal” para las Instituciones de Educación Superior en base a tres factores esenciales; a través de los cuales, se analiza la situación en la que las instituciones y su oferta se encuentran en un momento

determinado y con ello definir “qué tan cerca o tan lejos” se encuentra la IES u oferta de lo considerado como “ideal”. Por tanto, *cerca = calidad alta* y *lejos = calidad baja*.

A continuación, se profundiza en el propósito y proceso “garantía de la calidad”.

Garantía de la Calidad

El propósito de garantía de la calidad refiere al reconocimiento social de las IES y su oferta, por haber cumplido con los estándares mínimos establecidos por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad que a través del análisis de información confiable provistas por las propias instituciones ratifica que cumplen fehacientemente con lo que ofrecen (Centro de Políticas Públicas UC, 2011).

De igual manera, Espinoza Díaz (2018) señala que la garantía de la calidad reside en los procesos de evaluación direccionados a una decisión formal de aceptación o rechazo de condicionalidad en cuanto al grado en que una institución, carrera o programa, satisface las exigencias establecidas. Es para este propósito que se examina la misión, los recursos y los procedimientos que tiene una institución.

En este sentido, la garantía de la calidad se da en tres niveles: institución, programa y carrera. En todos estos, examina asuntos planteados por los grupos de interés y relacionados al: aseguramiento interno / aseguramiento externo de la calidad. (Sanyal & Martin, 2007)

De acuerdo con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador – CACES⁹ y a su “*Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*” (2018); los roles del Estado y de las Instituciones de Educación Superior son diferentes, razón por la cual, dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad se presentan subsistemas que impulsan el cumplimiento de los propósitos declarados por las IES; y que, hablando puntualmente de “*garantía de la calidad*” aportan directamente en el grado en que el Estado reconoce cuán

⁹ Organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior; tendrá facultad regulatoria y de gestión. (CACES, 2020)

satisfactorio es el cumplimiento de estándares y criterios de calidad por parte del sistema de educación superior.

Siendo así, como se mencionó anteriormente existen dos tipos de garantía de la calidad: el interno y externo.

- **Garantía interna de la calidad:** Asegura que una institución tiene en funcionamiento políticas y mecanismos para garantizar que cumple sus propios objetivos y estándares.
- **Garantía externa de la calidad:** supervisa una organización ajena a la institución. Esta organización externa evalúa el funcionamiento de la IES con el propósito de determinar si cumple o no los estándares acordado o predeterminados. (Sanyal & Martin, 2007)

Ambos, al complementarse de manera orgánica logran que se otorgue favorablemente una “garantía de la calidad” completa de la educación superior:

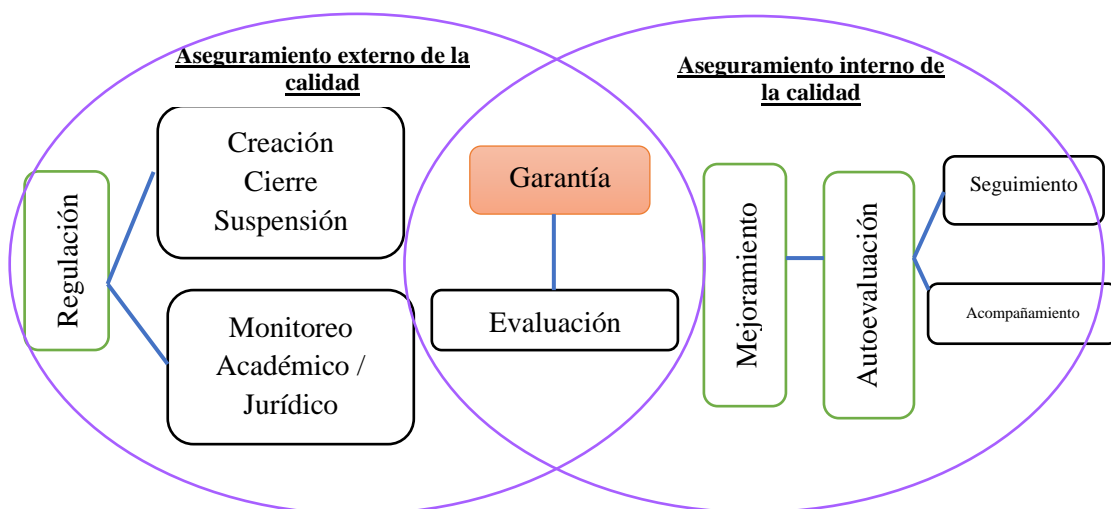


Figura 11: Aseguramiento interno – externo de la calidad
 Fuente: CACES (2018)

Como se describe en el gráfico, la garantía de la calidad se basa generalmente en procesos de autoevaluación sujetos a revisión externa (Sanyal & Martin, 2007); por lo cual, como mecanismos de acción se hallan:

- **Auditoría de la Calidad:** estudia si una institución o una de sus subunidades cuenta con un sistema de procedimientos de garantía de la calidad

determinando su suficiencia. Las auditorías de calidad constituyen el primer paso del proceso de garantía de la calidad.

- **Evaluación de la Calidad:** implica el análisis (estudio, evaluación y valoración) de la calidad de los procesos, programas y servicios de la institución a través de técnicas y actividades pertinentes.

El proceso de evaluación de la calidad considera: contexto (institucional, regional, nacional o internacional), métodos (autoevaluación, revisión por pares informes), niveles evaluados (sistema, institución, carrera), áreas de evaluación (académica, directiva, rendimiento o resultados) y las prioridades y objetivos de los actores implicados.

Respecto de los actores implicados, con la evaluación de la calidad les permite conocer la garantía de la calidad dada o la falta de ésta. Es justamente esta confianza que se da a los actores implicados, que convierte a la evaluación en reconocido mecanismo. Sin embargo, como se verá más adelante, la acreditación lo hace en un mayor grado debido a que confiere un sello de calidad a diferencia de la evaluación, que no lo otorga.

- **Acreditación para la garantía de la calidad:** es el resultado de la verificación de estándares de Instituciones de Educación Superior enfocada en recursos y procesos realizado por una entidad gubernamental, paraestatal o privada (agencia de acreditación).

La acreditación certifica un nivel específico de calidad en correspondencia a la misión de la institución, los objetivos de la carrera, así como las expectativas de los actores implicados como estudiantes, docentes, entre otros.

Este proceso se traduce en la entrega de un reconocimiento¹⁰ durante un tiempo limitado.

En el caso de Ecuador, la Ley Orgánica Reformatoria de Educación Superior (2018) con el objetivo de contribuir al aseguramiento de la calidad establece los tipos de mecanismos de garantía de la calidad que se realizan para las IES, los mismos que

¹⁰ Sí o no, una puntuación en una escala de varios niveles, una combinación de calificación por letras o puntuación, una licencia operativa o un reconocimiento condicional aplazado. (Sanyal & Martin, 2007)

tienen objetivos específicos, metodologías diferentes y se realizan en momentos distintos:

La evaluación con fines de acreditación directamente responde al objetivo de garantizar a la sociedad condiciones de calidad básica de las IES y se encuentra en el ámbito del aseguramiento externo de la calidad. *La evaluación sin fines de acreditación* responde al objetivo de la cualificación de las IES y se encuentra en un ámbito intermedio entre el aseguramiento externo e interno de la calidad, porque lo realiza un organismo público externo, pero alude a una introspección en las especificidades de las IES y es de carácter de voluntaria.(CACES, 2018).

Así pues, Espinoza Díaz (2018) en su publicación “*Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en América Latina*”, describe a los procesos de evaluación y acreditación como instrumentos que repercuten positivamente al interior de las IES ayudándoles en su mejoramiento y otorgándoles un manejo más responsable y eficiente de la gestión institucional.

En fin, el componente de “garantía de la calidad” ha conducido a las IES a un replanteo de su planificación y administración. Además, mediante la aplicación de los mecanismos ya descritos, les permite conocer el grado de desempeño institucional en el que se encuentran.

Desempeño Institucional

Los fundamentos básicos sobre los que se han basado los órganos de gobierno para promover el análisis del desempeño de las instituciones públicas; han sido: 1) la necesidad por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y 2) crear y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los stakeholders¹¹ que rodean la acción pública. (Perez, 2010).

Bajo este panorama, el concepto de desempeño de una Institución de Educación Superior está ligado al grado de cumplimiento de sus funciones sustantivas (academia, investigación, vinculación con la sociedad), en el marco de los principios de la educación superior. Para ello, las instituciones realizan actividades encaminadas a la

¹¹ Grupos de interés

articulación de su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad con los siguientes escenarios:

- Demanda académica
- Necesidades de desarrollo local, regional y nacional,
- Innovación y diversificación de profesiones y grados académicos
- Tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional
- Tendencias demográficas locales, provinciales y regionales
- Vinculación con la estructura productiva actual y potencial del país. (CACES, 2018)

Siendo así, como se indicó en el apartado anterior la acreditación es un mecanismo que permite conocer el desempeño institucional de las IES. Es por lo que, para la presente tesis se lo ha tomado como referencia para conceptualizar el desempeño de las IES.

A continuación, se detalla los objetivos que abarca la acreditación de una institución, programa o carrera, esto según la investigación realizada por Sanyal & Martin (2007):

- i. **Control de calidad (estándares mínimos):** la educación superior cumple con los requisitos mínimos de calidad respecto a insumos, procesos y resultados. Con este cumplimiento se protege el interés de los involucrados y salvaguarda los objetivos de desarrollo nacionales.
- ii. **Rendición de cuentas y transparencia:** promueve una buena relación calidad-precio mediante la evidencia de los resultados. El proceso de acreditación dota de transparencia en el funcionamiento del sistema de educación superior.
- iii. **Mejora de la calidad:** a través de la identificación de debilidades en el proceso de acreditación contribuye al SES acoger medidas correctivas y mejorar la calidad.

Respecto a los tipos de acreditación, el estudio se centrará en la “*Acreditación basada en estándares*”. En este enfoque se establece parámetros detallados para los distintos

aspectos de la calidad de una IES o carrera. Por tanto, todas las instituciones deben cumplir con estos estándares.

De acuerdo con Sanyal & Martin (2007), con la acreditación basada en estándares se asegura que la institución cumpla con los requisitos mínimos con los cuales garantizar la conformidad con los estándares y la rendición de cuentas. Con ella, se declara, además, estándares de alto nivel o de buenas prácticas relacionados a los insumos, procesos, rendimientos y resultados esperados en el campo de la educación superior. Por otro lado, las características que forman parte de estos estándares pueden ser ponderadas o variar de acuerdo con el tipo de institución objeto del proceso (ej. universitaria o no universitaria).

Alineado a este paradigma, en el escenario ecuatoriano, acogiendo experiencias de países vecinos como Chile y Colombia, entienden a la Acreditación como una oportunidad para reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para establecer metas de desarrollo deseable (Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia, 2016).

Es así como, a lo largo de la historia del país se han ejecutado una serie de procesos de acreditación que han conducido al Sistema de Educación Superior a que cuente actualmente con 55 universidades y escuelas politécnicas acreditadas (anexo 1) que, “pese a sus debilidades {llegan a} cumplir con los requisitos mínimos de funcionamiento; y varias de ellas {incluso} exceden estas condiciones básicas” (CACES, 2018). A continuación, un breve repaso de los momentos en la evaluación de la calidad de la Educación Superior en Ecuador:

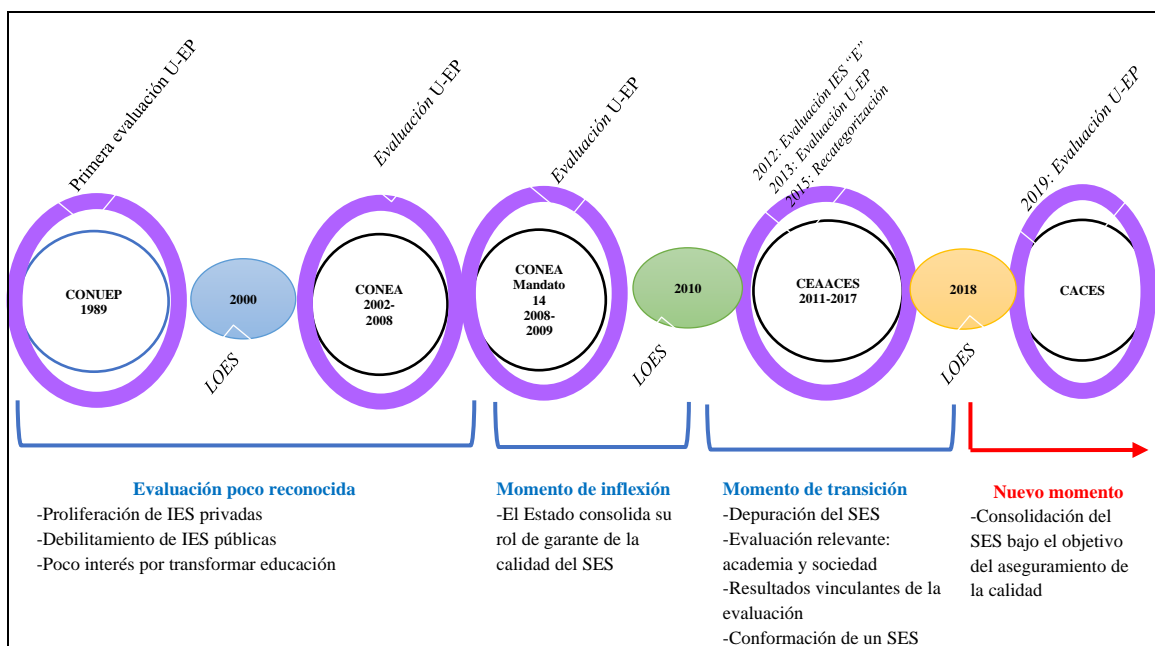


Figura 12: Momentos de la Educación Superior en Ecuador

Fuente: CACES (2018)

Cabe señalar que la acreditación en el Ecuador tiene un enfoque basado en estándares. Por tanto, para su ejecución los estándares y criterios definidos como requisitos mínimos de cumplimiento para las IES, se encuentran recogidos en instrumentos, como son: modelos, actas, fichas y matrices. Siendo el modelo de acreditación el más relevante.

Según el CACES (2018), los modelos de acreditación son las herramientas en las que se plantean cuáles son las visiones de la realidad y los anhelos fijados por parte del Estado para la educación superior del país. Siendo así, el modelo de acreditación ecuatoriano contempla los indicadores, fuentes de información, y los procedimientos a seguir en el proceso; logrando en su conjunto una adecuada forma de medición del desempeño institucional de las IES.

A modo de explicación, se detallan los criterios/componentes, indicadores/estándares que formaron parte de los modelos de acreditación aplicados en los procesos de los años 2013 y 2019 (objeto del presente estudio) que resumen su esencia operativa:

Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas,

2013

CRITERIO	INDICADOR	CRITERIO	INDICADOR
ORGANIZACIÓN	Planificación Estratégica	RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	Calidad aulas
	Planificación Operativa		Espacios de bienestar
	Rendición de cuentas		Oficinas TC
	Ética		Salas MT-TP
	Políticas y procedimientos		Conectividad
	Sistemas de información y gestión documental		Plataforma gestión académica
	Oferta Académica		Gestión biblioteca
	Información para la evaluación		Libros por estudiante
ACADEMIA	Formación posgrado	ESTUDIANTES	Espacios estudiantes
	Doctores TC		Admisión estudios de posgrado
	Posgrado en formación		Bienestar estudiantil
	Estudiantes por TC		Acción Afirmativa
	Titularidad TC		Tasa de retención
	Horas clase TC		Tasa de titulación pregrado
	Horas clase MT/TP		Tasa de titulación posgrado
	Titularidad		
	Evaluación docente		
	Dirección mujeres		
	Docencia mujeres		
	Remuneración TC		
	Remuneración MT / TP		
INVESTIGACIÓN	Planificación de la investigación		
	Gestión de recursos investigación		
	Producción científica		
	Producción regional		
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Libros revisados por pares		
	Planificación de la vinculación		
	Gestión de recursos vinculación		
	Programas y/o proyectos de vinculación		

Tabla 6: Modelo de Evaluación Institucional Ecuador, 2013

Fuente: CACES (2020)

Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2019¹²

FUNCIÓN SUSTANTIVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	ESTÁNDAR
DOCENCIA	Profesorado	Planificación	Estándar 1: Planificación de los procesos del profesorado
		Ejecución	Estándar 2: Ejecución de procesos del profesorado
		Resultados	Estándar 3a: Titularidad del profesorado (IES grado y grado pos-grado) Estándar 4a: Formación del profesorado (IES grado y grado-posgrado)
	Estudiantado	Planificación	Estándar 5: Planificación de los procesos del estudiantado
		Ejecución	Estándar 6: Ejecución de los procesos del estudiantado
		Resultados	Estándar 7: Titulación del estudiantado
		Planificación	Estándar 8: Planificación de los procesos de investigación
INVESTIGACIÓN	Investigación	Ejecución	Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación
		Resultados	Estándar 10: Producción académica y científica
			Estándar 11: Publicación de artículos en revistas indizadas

¹² No se detallan los estándares proyectivos, debido a que no son considerados para procesos de acreditación.

FUNCIÓN SUSTANTIVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	ESTÁNDAR
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Vinculación con la Sociedad	Planificación	Estándar 12: Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad
		Ejecución	Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad
		Resultados	Estándar 14: Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad
CONDICIONES INSTITUCIONALES	Condiciones Institucionales		Estándar 15: Planificación estratégica y operativa
			Estándar 16: Infraestructura y equipamiento informático
			Estándar 17: Bibliotecas
			Estándar 18: Gestión interna de la calidad
			Estándar 19: Bienestar estudiantil
		Estándar 20: Igualdad de oportunidades	

Tabla 7: Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2019

Fuente: CACES (2019)

Finalmente, en palabras del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES (2018), “el mayor reto de los procesos {de acreditación} es entregar a la sociedad una educación de calidad, basada en la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes y valores ciudadanos” ; motivo por el cual, el desempeño institucional medido a través de procesos de acreditación es una condición meritoria para alcanzar tal propósito.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

- Superordinación conceptual

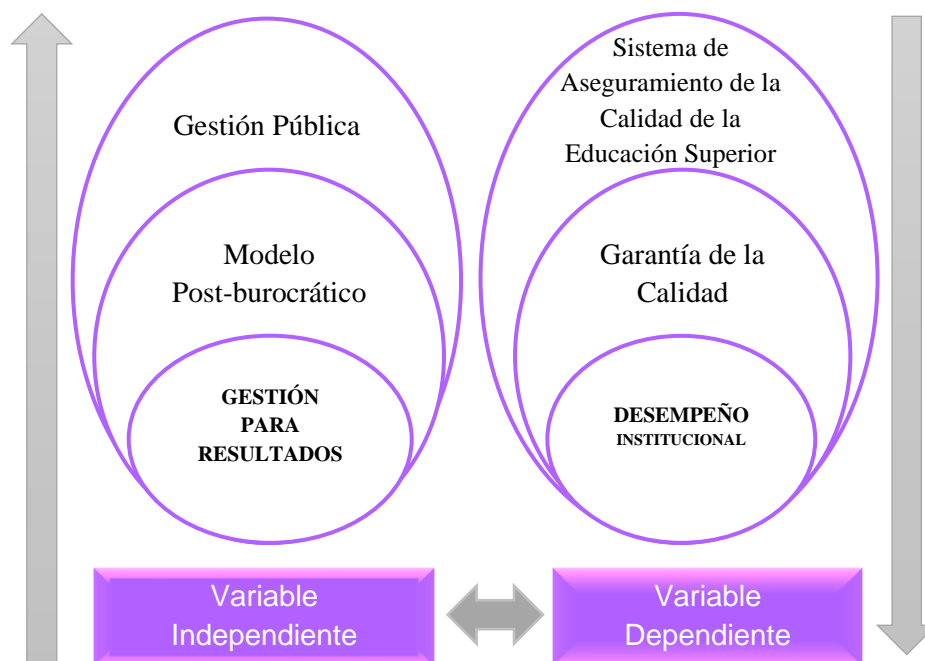


Figura 13: Red de Inclusiones Conceptuales

Fuente: Investigación

• **Subordinación conceptual**

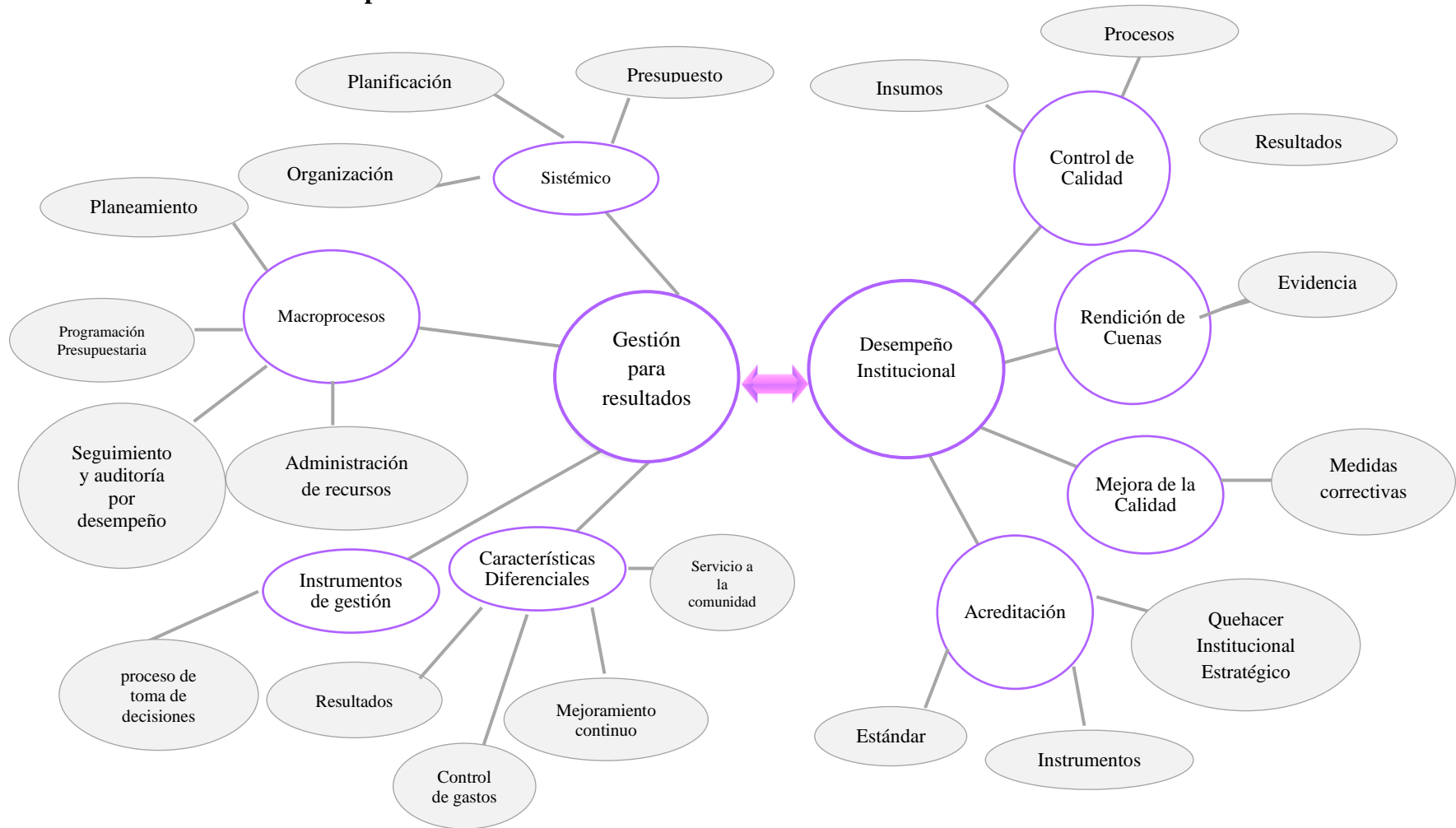


Figura 14: Subordinación Conceptual
Elaborado por: Freire G. María Belén

2.5. Hipótesis

H₀: La gestión para resultados, no incide en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato

H₁: La gestión para resultados, incide en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato.

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente: Gestión para Resultados

Variable dependiente: Desempeño Institucional

Unidad de observación: Universidad Técnica de Ambato

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La investigación según Saravia Gallardo (2006), tiene como propósito orientar al investigador en su razonamiento y aproximación a la realidad; para ello, ordena sus acciones mediante la aplicación de criterios de rigor científico, los mismos que participan a modo de supervisión durante todo el proceso y que permiten que esta búsqueda de conocimiento y/o soluciones a problemas sea pertinente y oportuna.

En este sentido, el enfoque de la presente investigación es mixto, combinando el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

Para Hernández & Mendoza (2009):

Los métodos mixtos son conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, además de la integración y discusión conjunta. Los autores mencionan, que todo este proceso tiene por objetivo realizar ilaciones producto de la información recabada (conocido como metainferencias) y lograr un mejor rendimiento del fenómeno que se estudia.

Así también, Rivas (2007), en su publicación *“El Enfoque mixto en los procesos de investigación”*, menciona que el enfoque mixto es el proceso encargado de recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio para responder a distintas preguntas de investigación de un planteamiento de problema.

En la misma línea de pensamiento Driessnack, Sousa, & Costa (2007), señala que *“(…) los métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis”*

En definitiva y en un sentido amplio, el método mixto es un todo en donde se mezclan los enfoques cuantitativos y cualitativos; por cuanto, la investigación puede centrarse más en uno de ellos o dándoles el mismo peso. Cabe señalar que al momento de hablar del método cuantitativo se lo abreviará como CUAN y cuando se trate del cualitativo como CUAL (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

3.2. Modalidad básica de investigación

En esta investigación, se utilizará dos modalidades de investigación, de Campo y Bibliográfica Documental.

3.2.1. De Campo

La investigación de campo o “in situ”, según Graterol (2011) es aquella que se realiza en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, lo que permite que el investigador pueda manejar los datos estudiados con más seguridad y con un mayor soporte de diseños experimentales, exploratorios y descriptivos. Todo ello, ayuda además a generar un ambiente de control óptimo sobre las variables.

Por tanto, se utiliza esta modalidad de investigación, debido a que se la llevará a cabo en el sitio donde se produce el fenómeno, recopilando así, información de fuentes primarias. La institución objeto de estudio es la Universidad Técnica de Ambato.

3.2.2. Bibliográfica - Documental

Por otro lado, también se utilizará la modalidad de investigación bibliográfica-documental, de manera que se emplearán fuentes primarias¹³ y secundarias para establecer el marco teórico, el marco legal y así contar con información relacionada con el objeto de estudio. Para ello Herrera, Medina, & Naranjo (2004), postulan que:

“La investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada.”

Una de las principales características de este tipo de investigación, es la utilización de datos secundarios como fuentes de información. Así también, busca la solución de problemas a través de dos vías:

- Vinculando datos que ya existen y que provienen de distintas fuentes.
- Entregando una visión panorámica y sistemática del objeto o situación estudiada y que se presenta en diversas fuentes.

¹³ Los datos primarios son todos aquellos que el investigador llegare a obtener de manera directa de la realidad investigada. (Universidad Autónoma de México, 2018)

En definitiva, la “*búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos bibliográficos*” es el concepto básico de esta modalidad de investigación. (Universidad Autónoma de México, 2018)

3.3. Nivel o tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

Investigación correlacional, debido a que se mide el grado de relación entre las variables de estudio, además del análisis con respecto a la contribución de evidencias que estén a favor o en contra de la hipótesis. (Barrantes Echeverría , 2007)

Según Sampieri Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) en su libro “*Metodología de la Investigación*” , los estudios correlacionales tienen como propósito conocer el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular; para ello, tales correlaciones vienen a estar sustentadas en hipótesis que se ponen a prueba. De ahí que la utilidad de la investigación correlacional venga dada por la capacidad que otorga al investigador de conocer cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras relacionadas.

Investigación explicativa, porque, en el estudio se busca explicar las posibles causas por las cuales ocurre el fenómeno investigado y en qué condiciones tiende a manifestarse; por tanto, proporciona un entendimiento completo del fenómeno estudiado (Sampieri Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En cuanto al tipo de estudio explicativo, la investigación es de carácter observacional, puesto que, como lo menciona Jiménez Paneque (1998), con ella “*el investigador organiza la observación de datos de manera tal que le permita también verificar o refutar la hipótesis*”.

Siendo así, la investigación explicativa, representa el proceso orientado no solamente a describir un hecho puntual, sino que, a la vez, busca compartir las posibles causas que lo generan, mediante conclusiones que enriquezcan el estudio. (tiposdeinvestigación.org, 2020).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población representa al conjunto de elementos que tienen características comunes, por cuanto, los elementos que la integran son conocidos como individuos (Juez & Diez, 1997).

Según Icart, Fuentelsaz, & Pulpón (2006) la población se convierte en población finita cuando el investigador conoce el número de individuos que la compone, y en infinita cuando desconoce el número de elementos presentes. Los autores enfatizan que tal diferenciación es importante al momento de estudiar una parte y no toda la población, debido a que de ella depende la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la cual se realizará el trabajo investigativo.

De esta manera, para la presente investigación la población lo constituye la información relacionada a la Planificación Estratégica 2010 – 2014 y 2015 -2019; y a los procesos de acreditación 2013 y 2019 de la Universidad Técnica de Ambato. Siendo la siguiente información la que será objeto de análisis:

INSTITUCIÓN – OBJETO DE ESTUDIO	VARIABLE DE ESTUDIO	PERÍODO	DOCUMENTOS POR OBSERVAR	CANTIDAD
Universidad Técnica de Ambato	<i>Independiente:</i> Gestión para Resultados	2010-2014	Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	1
			Informe de Evaluación de la Planificación Estratégica Quinquenal de la Universidad Técnica de Ambato, correspondiente al período 2010-2014	1
			Informe anual de Evaluación Presupuestaria. Años: 2010-2014	5
			Informe anual de Rendición de Cuentas. Años:2010-2014	5
		Informe anual de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria institucional. Años:2010-2014	5	
		2015-2019	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019	1
			Informe de Cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Quinquenio 2015-2019	1
			Informe anual de Evaluación Presupuestaria. Años: 2015-2019	5
Informe anual de Rendición de Cuentas. Años:2015-2019	5			

INSTITUCIÓN – OBJETO DE ESTUDIO	VARIABLE DE ESTUDIO	PERÍODO	DOCUMENTOS POR OBSERVAR	CANTIDAD
			Informe anual de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria institucional. Años:2010-2014	5
	<i>Dependiente:</i> Desempeño Institucional	2013	Informe de Acreditación - Categorización Universidad Técnica de Ambato. Resolución N°. 001-073-CEAACES-2013-17.	1
		2019	Informe Preliminar de Acreditación Universidad Técnica de Ambato. Oficio Nro. CACES-CP-UEP-2020-0032-O	1

Tabla 8: Población de estudio

Elaborado por: María Belén Freire G.

3.4.2. Muestra

La investigación no utiliza muestra debido a que, la población refiere a documentos y estos son finitos.

3.5. Operacionalización de las variables

En palabras de Reguant Álvarez & Martínez - Olmo (2014), la operacionalización de variables es considerada como:

Un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos – los conceptos teóricos-, hasta llegar al nivel más concreto, {es decir} los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto pero que podemos observar, recoger, y valorar.

De la misma manera, Betancur López (2019) en su artículo “Operacionalización de Variables”; señala los siguientes aspectos como características del proceso de operacionalización:

- Permite que los conceptos planteados en el estudio puedan ser explicados claramente y difieran de una definición etimológica.
- Las variables llegan a ser mesurables, esto, mediante la concreción de significados. Además, están muy relacionadas con una revisión de la literatura adecuada.

La operacionalización de variables del estudio se presenta a continuación:

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión para Resultados				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	INTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Herramienta conceptual y operativa que se orienta a priorizar el resultado en todas las acciones, y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental	Planeamiento Estratégico / Planificación para Resultados	<u>Número de planes estratégicos institucionales que responden a la planificación nacional</u> Número de planes estratégicos institucionales <u>Número de propósitos declarados por la Institución</u> Número de fines declarados por la institución. Alineación vertical, horizontal y matricial de los planes estratégicos hacia y desde los planes operativos.	¿Cuál es la calidad metodológica y técnica de los Planes Estratégicos Institucionales? ¿Los Planes Estratégicos de la Institución responden a una gestión institucional orientada a resultados? ¿Cuál es el estado de la cadena de valor pública de la institución?	Técnica: Observación Instrumento: -Análisis Crítico -Lista de Cotejo (Matriz de Indicadores para Resultados)
	Programación Presupuestaria basado en Resultados	Estructura programática presupuestaria Institucional <u>Número de programas presupuestarios</u> Número de objetivos estratégicos Programas presupuestarios respecto al presupuesto institucional	¿El presupuesto se programa y ejecuta con la metodología técnica de presupuestación por resultados? ¿La estructura programática presupuestaria presenta elementos comunes de la planificación institucional? ¿Existe una relación directa entre la planificación y el presupuesto?	Técnica: Observación Instrumento: -Hoja de verificación -Análisis Crítico
	Sistema de Evaluación del Desempeño	<u>Número de indicadores de resultados alcanzados por la institución</u> Número de indicadores de resultados planteados por la Institución. <u>Número de planes operativos anuales con cumplimiento satisfactorio</u> Número de planes operativos anuales <u>Presupuesto anual Devengado por programa presupuestario</u> <u>Presupuesto anual Codificado por programa presupuestario</u>	¿En qué medida la institución alcanzó las metas establecidas en su planificación estratégica quinquenal? ¿La institución evalúa los objetivos, indicadores y metas del plan operativo de manera que asegure una cobertura suficiente de proyectos, para así poder alcanzar las metas planteadas? ¿La institución evidencia un avance progresivo en cuanto a la calidad del gasto público?	Técnica: Observación Instrumento: -Hoja de Verificación -Análisis Crítico

Tabla 9: Operacionalización variable independiente

Elaborado por: María Belén Freire G.

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño Institucional				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	INTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Nivel de cumplimiento de las funciones sustantivas (academia, investigación, vinculación con la sociedad) de una institución de educación superior.	Procesos de Evaluación y Acreditación de las Instituciones de Educación Superior	Criterios / Estándares de Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Evaluación 2013 • Modelo de Evaluación 2019 	¿Cuál es el nivel de desempeño alcanzado por la Universidad Técnica de Ambato? ¿En qué áreas la Institución presenta resultados por debajo de la media? ¿Qué impacto genera los procesos de evaluación y acreditación en la gestión de la Universidad?	Técnica: Observación Instrumento: Ficha de Campo

Tabla 10: Operacionalización variable dependiente

Elaborado por: María Belén Freire G.

3.6. Recolección de información

La recolección de información se refiere a la actividad orientada a recopilar datos en un contexto determinado (Pérez Porto & Merino, 2016).

Para Gallardo de Parada & Moreno Garzón (1999), la recolección de información debe ejecutarse mediante la aplicación de un proceso planeado paso a paso, de modo que, de forma coherente se permita contar con resultados que aporten significativamente al logro de los objetivos propuestos en la investigación.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Considerando que el enfoque de la investigación es mixto, el plan para la recolección de información recoge estrategias que responden a los objetivos e hipótesis de la investigación. A continuación, se detallan las estrategias en los siguientes elementos:

Definición de los sujetos; personas u objetos que van a ser investigados.

Los elementos que servirán de fuente de información para el análisis de la variable independiente como para la variable dependiente, son todos aquellos documentos que contemplen información de la Universidad Técnica de Ambato, respecto de su planificación estratégica, presupuesto por resultados, evaluación de desempeño institucional (gestión), procesos de evaluación y acreditación y sus resultados.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

En la investigación la recolección de información se la realizará a través de la técnica de: OBSERVACIÓN.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Como parte de la técnica de OBSERVACIÓN, los instrumentos que se emplearán son la LISTA DE COTEJO, HOJA DE VERIFICACIÓN y FICHA DE CAMPO, las mismas que responderá a la información/ítems contenidos en las matrices de operacionalización de variables.

Selección de recursos de apoyo (equipos de apoyo).

La investigación contará con el aporte de personal de la Dirección de Planificación y Evaluación y Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Ambato; funcionarios que, con sus años de experiencia y vasto conocimiento en el problema de investigación, permitirá un análisis aún más integral.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Técnicas	Procedimiento
Observación	¿Cómo? Analítico
	¿Dónde? Se aplicará en dos tiempos. Online, debido a que los datos se encuentran publicados en la página de la Universidad Técnica de Ambato, así como en la del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. In situ, puesto que algunos informes no se encuentran publicados, encontrándose en los archivos físicos de las instituciones.
	¿Cuándo? En el tercer trimestre del año 2020

Tabla 11: Procedimiento para la recolección de información

Elaborado por: María Belén Freire G.

El método para utilizar es el deductivo, debido a que la investigación comprobará su hipótesis partiendo de principios generales. También se empleará el método analítico, esto, por cuanto se descompondrá un todo en partes para estudiar su origen.

3.6.2. Procesamiento y análisis de información

El procesamiento de información se genera al momento de recabar datos traduciéndolos en contenido adecuado que puede ser utilizado para la aplicación de objetivos y comprobación de hipótesis; para ello, los datos deben ser analizados correctamente, de manera que no afecten negativamente en los resultados finales. Por otro lado, se puede inferir que el procesamiento inicia al convertir los datos que están en una forma en bruto, a un formato más legible (gráficos, etc.). (Pearlman, 2019)

3.6.2.1. Plan para el procesamiento de información

Revisión crítica de la información recogida.

La información será depurada, de tal manera que se elimine aquella que sea defectuosa (no pertinente, contradictoria, incompleta, entre otras)

Repetición de la recolección.

En caso de encontrar problemas en la información que ha sido recolectada a través de la técnica de observación, se volverá a realizar la actividad de recolección, con el objetivo de corregir aquellas fallas.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, manejo de información estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Mediante cuadros dónde se expone la información levantada. Además de emplear técnicas estadísticas para la presentación de resultados.

Representaciones gráficas

Utilización de gráficas que permitan una presentación visual y clara de los resultados obtenidos de la investigación.

3.6.3. Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis de los resultados estadísticos

Se enfatiza las tendencias de acuerdo con los objetivos e hipótesis

Interpretación de los resultados

Sustentado en el Marco Teórico (Capítulo II)

Comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se utilizará como técnica estadística: Regresión Lineal Múltiple. Con este método se busca establecer la relación entre una variable dependiente y variables independientes.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones derivan del análisis de la información como respuesta a los objetivos específicos de la investigación. Por otro lado, las recomendaciones nacen como respuesta a las conclusiones planteadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

La investigación ha sido desarrollada en base al análisis crítico de información proveída por la institución, objeto de estudio. Así como de organismos oficiales; estos son: la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Ministerio de Economía y Finanzas y Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Respecto de la variable gestión para resultados; los datos responden a una investigación bibliográfica – documental realizada a los documentos concernientes a la planificación estratégica institucional, planes operativos anuales, ejecución presupuestaria e informes de rendición de cuentas, de un período comprendido entre el año 2010 y 2019. Tales documentos, además, fueron estudiados mediante la técnica de observación, utilizando como instrumentos hojas de verificación (anexo 2) y fichas de campo (anexo 3) estructurados conforme lo investigado y resumido en el marco teórico del presente documento.

Para la variable desempeño institucional; el análisis se enfocó en los resultados alcanzados por la Universidad Técnica de Ambato en los procesos de acreditación de los años 2013 y 2019. Para ello, se utilizó la metodología de *“desglose y alineamiento de objetivos estratégicos en tácticos y operativos”* (anexo 4) diseñada para la construcción de planes de mejora institucionales del país; consiguiendo de esta forma asociar indicadores de calidad a temas de gestión institucional. De igual manera, dicho análisis se lo plasmó en fichas de campo levantadas para el efecto.

La aplicación de estadística descriptiva permite que los datos obtenidos se presenten de una manera gráfica. La utilización de tablas y gráficas facilita el proceso de interpretación de resultados, dando respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En tal virtud, el análisis e interpretación de resultados que se presenta a continuación responde a las preguntas directrices planteadas, al igual que a la operacionalización de las variables de estudio.

P1 ¿Cuál es el impacto de la integración de los procesos de planificación estratégica, presupuesto, seguimiento y monitoreo y rendición de cuentas, sobre el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales de la Universidad Técnica de Ambato, es decir en la creación de valor público de la institución?

Tradicionalmente, ha sido característico del modelo de gestión del Sector Público optar por un alto nivel de burocratización, en donde todas las acciones y conductas se rigen por reglas y normas de las que no es permitido apartarse. Por ende, el control de gestión suele enfocarse en procedimientos que aseguren que la normativa sea acatada. Sin embargo, resulta necesario analizar la posición de las instituciones estatales frente a nuevas situaciones en las que las demandas de la sociedad vienen a ser una prioridad al igual que la de respetar la normativa vigente.

En efecto, la importancia al control de gestión para resultados al igual que el control sobre procedimientos radica en que permiten evaluar la acción del Estado de una manera más realista debido a que pone interés a la eficiencia, efectividad y relevancia con la que las Instituciones Públicas actúan en beneficio de la sociedad (Rodríguez Larreta & Repetto, 2000).

Planeamiento Estratégico / Planificación para Resultados

A propósito de conocer las posibles desviaciones, errores u omisiones ocurridos dentro del planeamiento estratégico que debiliten su representación eficiente, así como el logro taxativo de los objetivos institucionales (R&C Consulting, 2018). Mediante la construcción del instrumento conocido como “*Matriz de Indicadores para resultados (MIR)*”(anexo 5) ideada para resumir de una forma armónica los objetivos de un programa y los resultados esperados; se realizó el análisis crítico de la calidad metodológica de los programas institucionales contenidos en los Planes Estratégicos de la Universidad Técnica de Ambato períodos 2010 – 2014 y 2015-2019, esto de acuerdo a los lineamientos dispuestos por el Estado en temas de gestión para resultados en instituciones públicas:

- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011)

- Gobierno Por Resultados – GPR, Guía Metodológica (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2011)
- Instrucciones para la generación de planes GPR (Secretaría Técnica Planifica Ecuador)

Así pues, a razón que para viabilizar la consecución de objetivos y metas es necesario analizar la relación de dos elementos fundamentales: estándares e indicadores¹⁴ (Contraloría General del Estado CGE, 2020), el tratamiento de la información, tomando como base la MIR; se la hizo mediante listas de cotejo que permitieron determinar la aplicación de los atributos característicos de una planificación estratégica con enfoque en resultados. Dichos atributos, en atención al “*artículo 14.- Directrices para la construcción de los Planes Estratégicos*” de la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados (2011) y demás lineamientos ya señalados, fueron agrupados por bloques:

- 1) Objetivos Estratégicos
- 2) Estrategias
- 3) Riesgos
- 4) Indicadores de impacto
- 5) Metas
- 6) Proyectos
- 7) Objetivos Operativos
- 8) Indicadores de resultados
- 9) Proceso (actividades)
- 10) Indicadores de procesamiento

El análisis se lo hizo a través de distinciones dicotómicas (si/no) que permitieron medir la existencia o inexistencia de determinados atributos (criterios); es decir, se relacionó las acciones ejecutadas con un estándar de desempeño, midiendo así la eficiencia en la construcción de los planes (Contraloría General del Estado CGE, 2020)

La calificación cualitativa se justifica en la metodología de evaluación de políticas públicas planteados por la CEPAL (2015). :

¹⁴ “La relación de los indicadores respecto de los estándares contribuye a encontrar las brechas (desviaciones)” (Contraloría General del Estado CGE, 2020)

Si	Evidencia el atributo en su composición
No	No evidencia el atributo en su composición

Tabla 12: *Semaforización / Planificación Estratégica para resultados*

Elaborado por: María Belén Freire G.

1) *Objetivos Estratégicos:*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.	
No	Atributos
1	Están alineados a una estrategia de nivel superior y por excepción a más de una. Contribuyen al cumplimiento los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
2	Demuestran un enfoque en impacto / resultados en lugar de un enfoque en actividades.
3	Reflejan las prioridades y responsabilidades de la institución en relación a sus clientes internos y externos (ciudadanía).
4	Reflejan el estado deseado a alcanzar de la institución y puede ser comparado / contrastado con el estado actual.
5	Promueven la innovación, el desarrollo o mejora de los productos y servicios que ofrece la institución tanto a los clientes internos como a la ciudadanía.
6	Están alineados a la misión y visión de la institución.
7	Elevan las aspiraciones de la institución y fomentan el esfuerzo para desarrollar formas innovadoras para alcanzarlos.
8	Reflejan la cultura y el ambiente organizacional que la institución quiere lograr.
9	Se plantea algún objetivo orientado a procesos ("Incrementar la eficiencia institucional")
10	Se plantea algún objetivo orientado a talento humano ("Incrementar el desarrollo del talento humano")
11	Se plantea algún objetivo orientado a presupuestos ("Incrementar el uso eficiente del presupuesto")
12	Están sujetos a un marco de tiempo.
13	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Verbo + Elemento a medir + Área de enfoque o límite.
14	Cuentan con una o más estrategias definidas para lograrlo.

Tabla 13: *Atributos OE / Planificación Estratégica para resultados*

Elaborado por: María Belén Freire G.

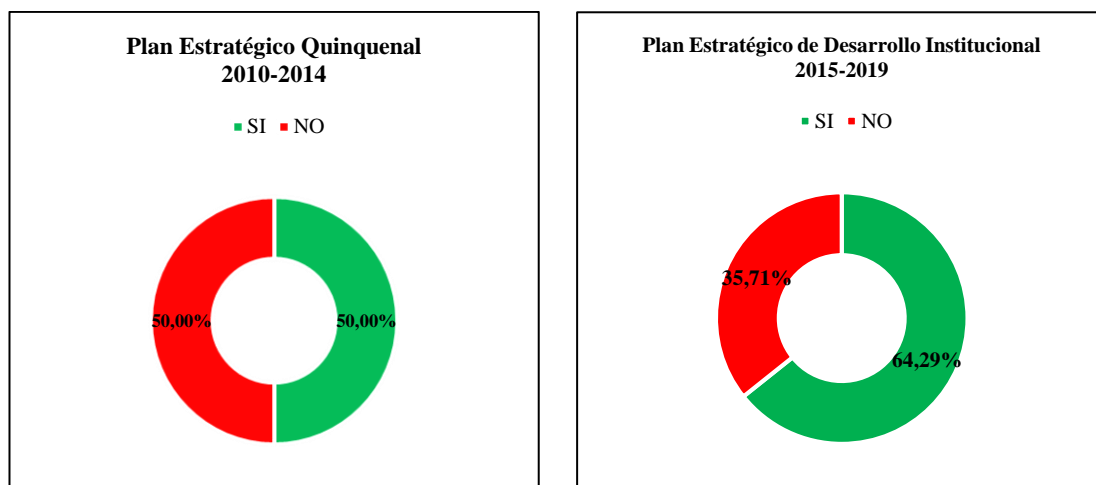


Figura 15: Interpretación de resultados, PR. Bloque 1: Objetivos
 Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

El análisis crítico realizado a las planificaciones estratégicas de la Universidad Técnica de Ambato revela que, el Plan Estratégico Quinquenal 2010 – 2014 aprobado con Resolución: 0447-CU-P-2012 contó con seis objetivos estratégicos, lo cuales aplicaron adecuadamente 7 (50,00%) de los 14 atributos establecidos para el diseño de OE con enfoque en resultados. Por otro lado, estos objetivos no consideraron los otros 7 (50,00%) criterios al momento de su construcción.

En cuanto a los cuatro objetivos estratégicos planteados para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019 aprobado con Resolución: 0277-CU-P-2016, estos desarrollaron adecuadamente 9 (64,29%) atributos y no aplicaron 5 (35,71%).

Interpretación

Los criterios dispuestos para analizar los objetivos estratégicos abarcan aspectos que van desde si estos se encuentran alineados a una política y estrategia de nivel superior hasta cómo debe ser su construcción sintáctica. En total los 14 atributos evidencian la tendencia de los objetivos a definir los resultados esperados de la institución en un marco determinado. A modo de estudio se puede mencionar que entre los objetivos de la planificación del quinquenio 2010-2014 con los del 2015-2019, tienen un margen de diferencia de aplicación de atributos del 14,29%. Esto es debido a que los OE del 2010-2014, no aplicaron dos atributos más, siendo: 1. demuestran un enfoque en

impacto / resultados en lugar de un enfoque en actividades y 2. Reflejan prioridades de la institución hacia sus clientes internos y externos.

2) *Estrategias:*

ESTRATEGIAS	
Lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican la forma de cómo lograr un objetivo.	
N°	Atributos
1	Se ha identificado claramente cómo es que las estrategias contribuyen al cumplimiento de los Objetivos del plan estratégico.
2	Está claro cómo las estrategias contribuyen y permiten mejoras en los productos y servicios que la institución ofrece a la ciudadanía.
3	Son suficientes para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico.
4	Representan la mejor forma de alcanzar los objetivos.
5	Son realizables en el plazo establecido.
6	Son congruentes con las expectativas de la institución rectora y de la ciudadanía.
7	Se han identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias.
8	Consideran la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.
9	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Verbo (activo) + enfoque
10	Tienen al menos un objetivo de nivel inferior alineado.

Tabla 14: Atributos Estrategias / Planificación Estratégica para resultados
Elaborado por: María Belén Freire G.

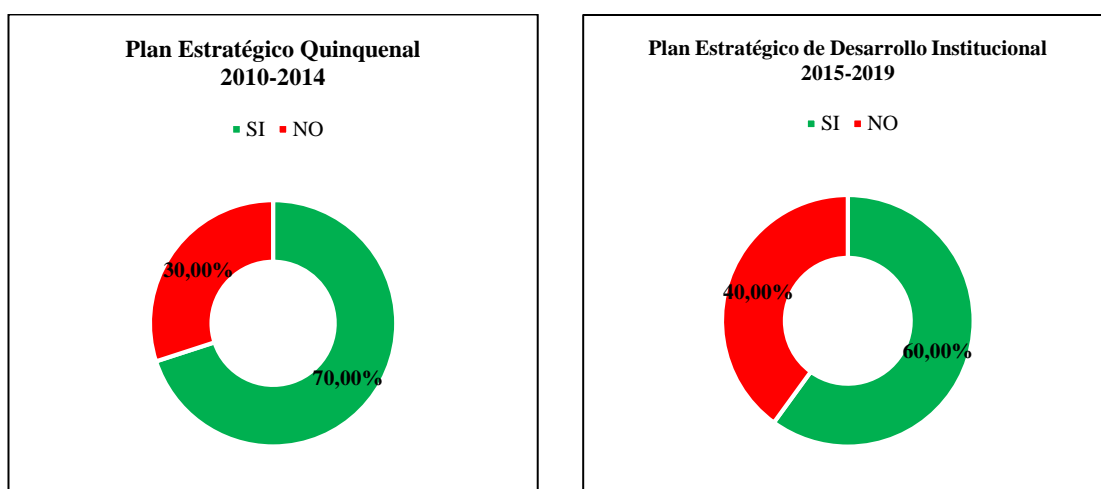


Figura 16: Interpretación de resultados, PR. Bloque 2: Estrategias
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Respecto de las estrategias, las 23 dispuestas en la planificación estratégica 2010-2014 reflejan que aplicaron 7 (70,00%) de los 10 atributos establecidos como directrices de construcción por el órgano rector nacional. De tal forma que 3 (30,00%) no fueron aplicadas.

A diferencia del quinquenio 2010-2014, las 15 estrategias del plan estratégico 2015-2019 evidencian una aplicación de 6 (60,00%) criterios, dejando por defecto la aplicación de 4 (40,00%) atributos.

Interpretación

Para el órgano rector en el área de planificación del país, la Secretaría Técnica de Planificación; las estrategias se convierten en el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Así también, son considerados como la base para definir los objetivos de carácter operativo.

Las dos planificaciones estratégicas de la Universidad Técnica de Ambato estudiadas han aplicado más del 50% de los criterios establecidos para estas herramientas. Siendo la planificación del quinquenio 2010-2014 como aquella que contó con estrategias aún más completas. En cambio, las estrategias contenidas en la planificación 2010-2015 se diferencian a la del 2010-2014, únicamente, debido a que no cuentan con una construcción sintáctica apropiada.

3) *Riesgo:*

RIESGO	
Evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre compromete los objetivos planteados.	
Nº	Atributos
1	Análisis de riesgos estratégicos. Se han identificado todos los posibles riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.
2	Se ha realizado un plan de administración de riesgos que permita gestionar todos los obstáculos que impidan el logro de los objetivos del plan.
3	Están definidas las responsabilidades y el proceso para la administración de riesgos.
4	Se asegura los recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales) necesarios para cumplir satisfactoriamente con las estrategias definidas.

Tabla 15: Atributos Riesgos / Planificación Estratégica para resultados

Elaborado por: María Belén Freire G.

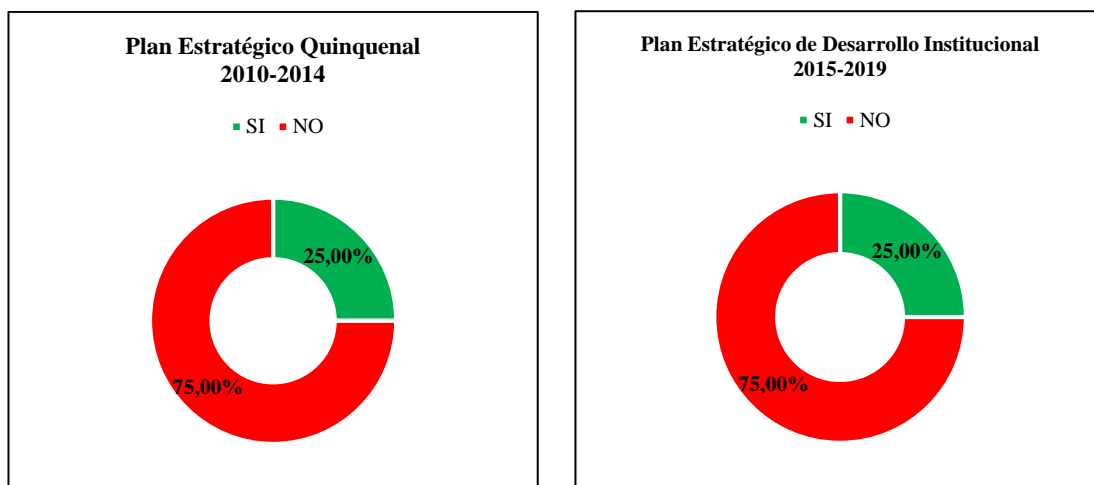


Figura 17: Interpretación de resultados, PR. Bloque 3: Riesgos
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

El Plan Estratégico Quinquenal 2010 – 2014 de la Universidad Técnica de Ambato presentó problemas en cuanto a la administración de riesgos, evidenciado en que el plan solamente ha aplicado 1 (25,00) de los 4 atributos requeridos para desarrollar el tema de riesgos. De igual manera, la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019 aplicó solamente 1 de los 4 rasgos, dejando de lado 3.

Interpretación

El tema de riesgos es uno de los más esenciales al momento de analizar el proceso de Gestión para Resultados, esto es, debido a que en la GpR el cumplimiento de los objetivos de los planes estratégicos depende en gran medida del manejo que se dé a los riesgos que se presenten.

En este sentido, las planificaciones analizadas presentan inconsistencias al momento de administrar los riesgos, el mismo que se fundamente en 4 atributos o criterios. Estos son: la presencia de análisis de riesgos estratégicos, elaboración de un plan de administración de riesgos, la definición de los responsables de su administración y el aseguramiento de los recursos (materiales, humanos, tecnológicos, y financieros) para la consecución de las estrategias. Al respecto, las planificaciones de la UTA únicamente aplicaron solamente el cuarto atributo y que se evidencia en sus planificaciones operativas anuales.

4) Indicadores de Impacto:

INDICADORES DE IMPACTO	
Instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.	
N°	Atributos
1	Cada objetivo del plan estratégico deberá tener uno o más indicadores para medir, gestionar y evidenciar sus resultados
2	Son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución.
3	Miden con precisión los resultados esperados.
4	Miden el impacto deseado.
5	Apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan.
6	Pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos.
7	Cubren las prioridades de la institución.
8	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.

Tabla 16: Atributos Indicadores de Impacto/ Planificación Estratégica para resultados

Elaborado por: María Belén Freire G.

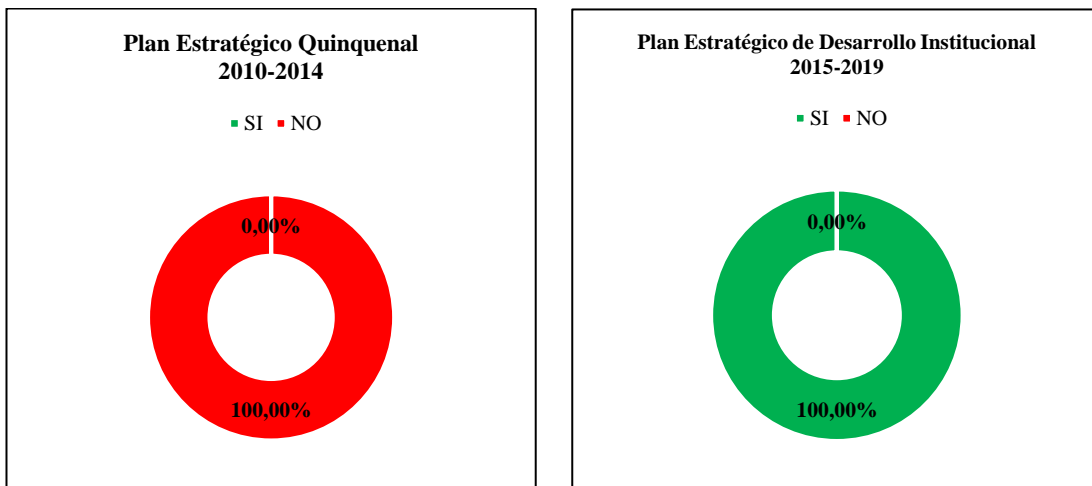


Figura 18: Interpretación de resultados, PR. Bloque 4: Indicadores de Impacto

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Dentro del Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014 los objetivos estratégicos no contaron con indicadores de impacto, de ahí su valoración. Por otro lado, el plan estratégico 2015-2019 trabajó con indicadores para cada uno de sus cuatro objetivos estratégicos. Además, dichos instrumentos responden a cada uno de ocho los rasgos establecidos por el órgano de control.

Interpretación

Como bien lo menciona la Secretaría Técnica Planifica Ecuador en su Guía Metodológica GpR (2011), los indicadores de impacto son los instrumentos

encargados de medir los cambios y resultados considerados como relevantes para la realidad institucional como para la sociedad. De ahí su importancia de formar parte de las Planificaciones Estratégicas Institucionales.

En el caso de la UTA, la planificación del período 2010 – 2014 no concibió la aplicación de indicadores de impacto; situación que, a posteriori, impidió que se realice un análisis de cuán efectiva es la gestión institucional sobre la sociedad.

En cuanto a la planificación estratégica del 2015 – 2019, esta si planteó indicadores de impacto que responden a los ocho atributos ya detallados, de esta forma se puede observar una mejora progresiva en cuanto a la importancia que brinda la institución en medir la repercusión que generan sus resultados estratégicos sobre lo que la sociedad espera.

5) *Meta:*

META	
Valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador	
N°	Atributos
1	Cada objetivo del plan estratégico deberá tener uno o más metas para medir, gestionar y evidenciar sus resultados
2	Son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución.
3	Reflejan con precisión los resultados esperados.
4	Apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan.
5	Pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos.
6	Cubren las prioridades de la institución.
7	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.

Tabla 17: Atributos Metas/ Planificación Estratégica para resultados

Elaborado por: María Belén Freire G.

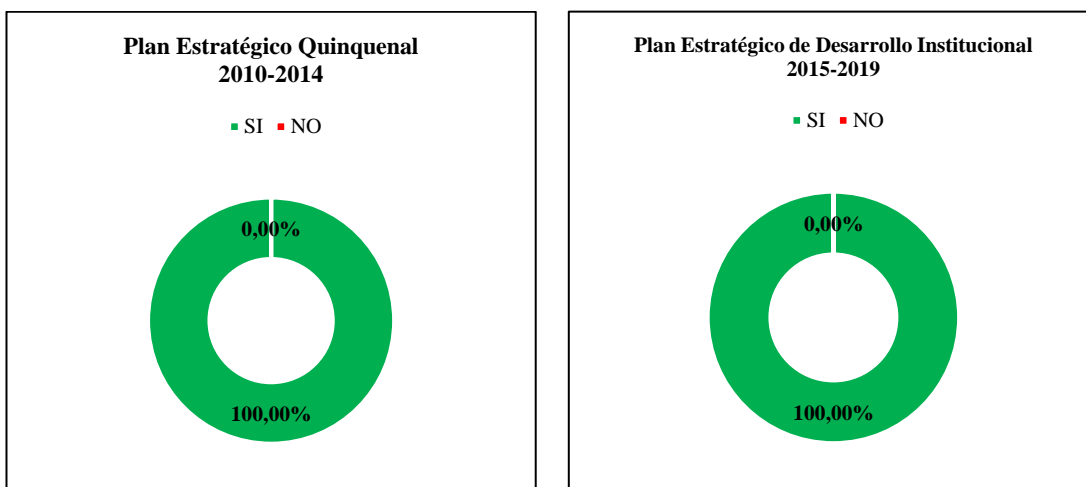


Figura 19: Interpretación de resultados, PR. Bloque 5: Metas

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Los objetivos estratégicos de los Planes Estratégicos de los quinquenios estudiados 2010-2014 y 2015-2019 de la Universidad Técnica de Ambato, aplicaron todos los atributos establecidos por el órgano de control en temas de metas. De este modo, han considerado en la composición de las metas el 100% de los criterios mencionados en la Tabla N° 17 del presente documento.

Interpretación

A objeto de contar con metas claras y que direccionen efectivamente la gestión de la Institución; los siete criterios establecidos por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador recogen aspectos necesarios que evitarán que las metas se tornen demasiado agresivas o demasiado fáciles. Así lo ha hecho la UTA, de modo que las metas de las dos planificaciones estratégicas estudiadas ciertamente presentan los criterios necesarios, complementando así sus indicadores de impacto.

6) Proyecto:

PROYECTO Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso previamente definido. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente. <u>Proyecto de Inversión.</u> - Es aquel cuyos recursos provienen del presupuesto de inversión y que han seguido el ciclo determinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, de aprobación, prioridad y presupuesto. <u>Proyecto de Gasto Corriente.</u> - Es aquel cuyos recursos no provienen del presupuesto de inversión y se orientan a obtener una mejora en la institución.	
N°	Atributos
1	Se han identificado, definido y planificado los proyectos de inversión necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.
2	Se han identificado, definido y planificado los proyectos de gasto corriente necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.
3	Es temporal (tiene un inicio y un fin)
4	Elaboran un producto o servicio único.

Tabla 18: Atributos Proyecto/ Planificación Estratégica para resultados

Elaborado por: María Belén Freire G.

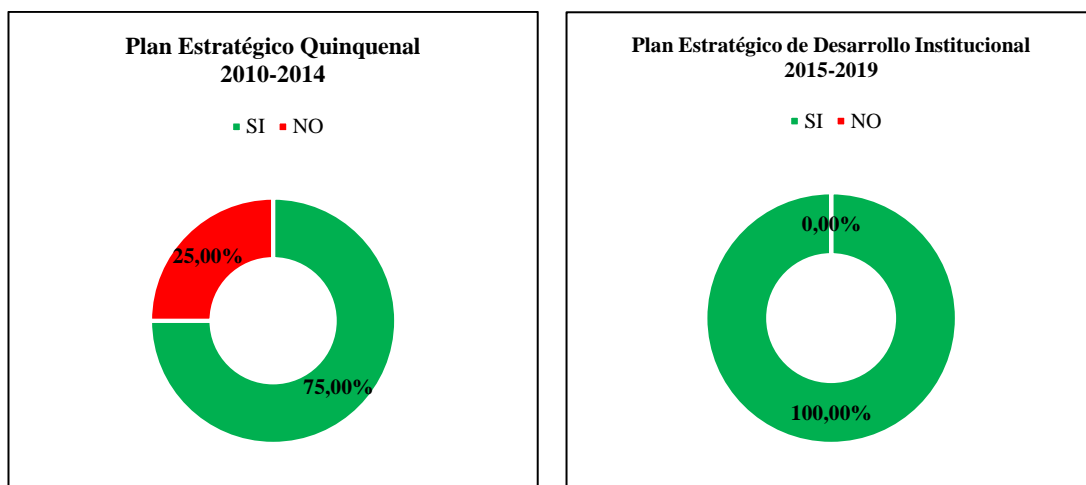


Figura 20: Interpretación de resultados, PR. Bloque 6: Proyectos
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

El Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014 contó con 118 proyectos, los mismos que acogieron 3 (75,00%) de los 4 atributos provistos para su planteamiento dentro del marco de GpR.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2019 en sus 101 proyectos se refleja la aplicación de los 4 (100%) de los criterios establecidos para su adecuada estructuración.

Interpretación

Dentro de las planificaciones estratégicas institucionales, los proyectos constituyen en un esfuerzo temporal cuyo objetivo es crear un producto o servicio único; para ello, han de contar con un alcance, presupuesto y lapso de tiempo.

A decir de la Universidad Técnica de Ambato, es una institución que se ha caracterizado por desarrollar proyectos que permiten el fortalecimiento de sus funciones sustantivas (academia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión). Por tanto, en el período de estudio 2010-2019 sus planificaciones abarcaron proyectos con una naturaleza de gasto corriente y de inversión.

Cabe señalar que la planificación del período 2010-2014 no contempló en su planificación, aprobada oficialmente por la máxima autoridad en el año 2012, de proyectos de inversión; siendo ejecutados únicamente proyectos de gasto corriente.

Para el período 2015-2019 la planificación estratégica replanteó tal situación, de manera que consideró la ejecución de proyectos de gasto corriente como de inversión.

7) *Objetivos Operativos:*

OBJETIVOS OPERATIVOS	
Objetivos de una unidad operativa	
Nº	Atributos
1	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Resultado esperado (el "qué") + Mediante + acciones (el "como")
2	Es medible
3	No repite los objetivos del nivel superior
4	No repite las estrategias del nivel superior
5	No repite la misión o atribuciones de la unidad operativa
6	Es claro y factible de ejecutar en un plazo apropiado

Tabla 19: *Atributos Objetivos Operativos/ Planificación Estratégica para resultados*

Elaborado por: María Belén Freire G.

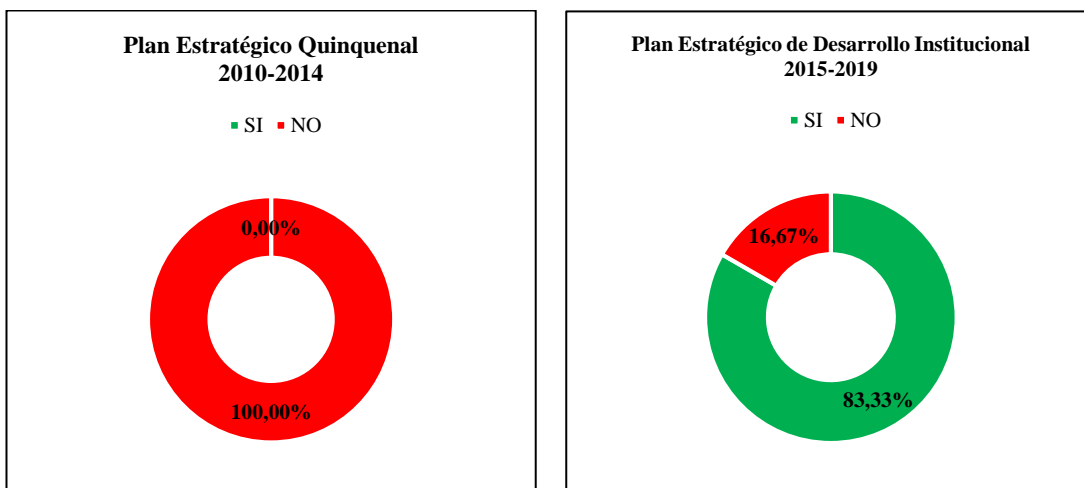


Figura 21: *Interpretación de resultados, PR. Bloque 7: Objetivos Operativos*

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Los proyectos de la planificación estratégica del quinquenio 2010-2014, no contaron con objetivos operativos; motivo por el cual, puntúa 0,00% en cuanto a la aplicación de atributos o criterios para estas herramientas.

Por lo que se refiere a la planificación estratégica del quinquenio 2015-2019, todos los proyectos cuentan con objetivo operativo, los mismos que responden a 5 (83,33%) de los criterios dispuestos para su construcción. No habiendo considerado 1, lo cual representa el 16,66% de un total de 6.

Interpretación:

En las planificaciones estratégicas institucionales con un enfoque de GpR, la metas a corto plazo u objetivos operativos deberán cumplir con criterios que arrancan desde cuál debe ser su estructura sintáctica, hasta su verificación en cuanto a que no dupliquen información contenida en objetivos o estrategias superiores.

De este modo, tras el análisis realizado a las dos planificaciones estratégicas de la universidad de estudio; se evidencia que la del quinquenio 2010 – 2014 no introdujo esta herramienta para guiar la ejecución de sus proyectos. En cambio, la del 2015-2019 lo hizo considerando la mayoría de los atributos establecidos para el efecto; dejando un criterio en una aplicación media, debido a que, si bien los objetivos detallan el resultado esperado, es decir el “qué”, no así lo hacen con el “cómo”.

8) Indicadores de Resultados:

INDICADORES DE RESULTADOS	
Miden el efecto en el desempeño de la institución durante la ejecución del plan, por ejemplo: calidad de servicios, efectividad y eficiencia operacional y productos obtenidos	
N°	Atributos
1	Miden el resultado esperado (es decir el qué)
2	Reflejan y evalúan el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.
3	Apoyan la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.
4	Cubren los aspectos principales de la función de la institución
5	Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano.
6	Reflejan la medida de éxito en términos que pueda ser comprendida y aceptada por los clientes internos y externos.

Tabla 20: Atributos Indicadores de Resultados/ Planificación Estratégica para resultados
Elaborado por: María Belén Freire G.

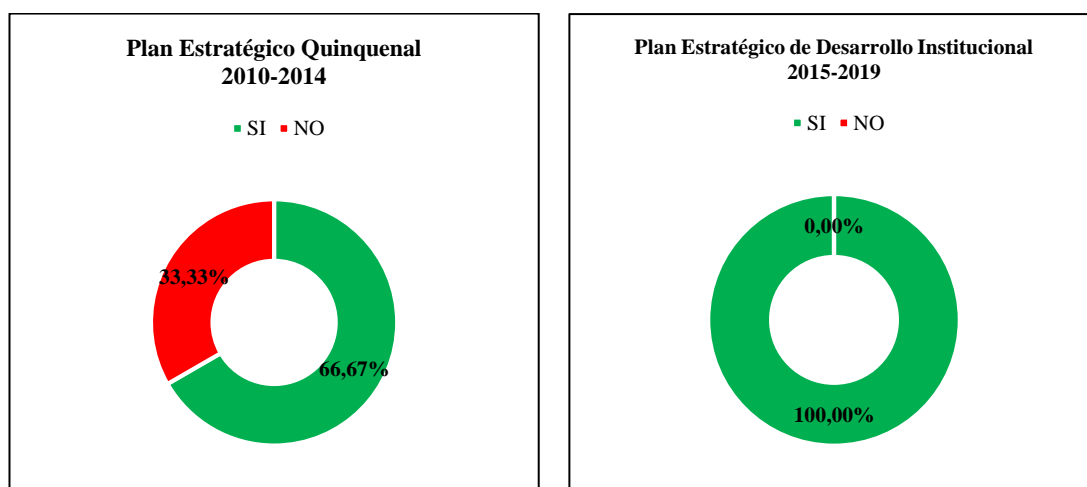


Figura 22: Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Indicadores de Resultados
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Los proyectos de las planificaciones estratégicas de la UTA estudiados, si contaron con indicadores de resultados. Con relación a los indicadores para el quinquenio 2010 – 2014, estos aplicaron 4 (66,67%) de los seis atributos que debe contener su estructura.

En el quinquenio 2015-2019 la planificación estratégica contó con indicadores de resultados que aplicaron el 100% de los atributos detallados.

Interpretación

Como lo menciona la Guía Metodológica GpR (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2011), los indicadores de resultados son los encargados de medir el efecto en el desempeño de la institución a lo largo de la ejecución del plan. De ahí su importancia en el marco de la gestión para resultados.

En este sentido, la Universidad Técnica de Ambato ha hecho uso de estas herramientas dentro de sus planificaciones estratégicas, presentando inconsistencias únicamente en la que corresponde al quinquenio 2010-2014 esto por cuanto, de los atributos requeridos no se evidencia la aplicación de dos: 1. Reflejan y evalúan el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual y 2. Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano. El primero se debe a que muchos de los indicadores no están referidos como valoraciones numéricas, impidiendo que se pueda realizar un análisis comparativo año con año; y el segundo, debido a que los indicadores no cuentan con medios de verificación.

9) *Proceso:*

PROCESO	
Serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo	
N°	Atributos
1	Las actividades se encuentran interrelacionadas y coordinadas. Son secuencias de actividades recurrentes.
2	Sus requerimientos están claramente establecidos (medios de verificación)

Tabla 21: Atributos Proceso/ Planificación Estratégica para resultados
Elaborado por: María Belén Freire G.

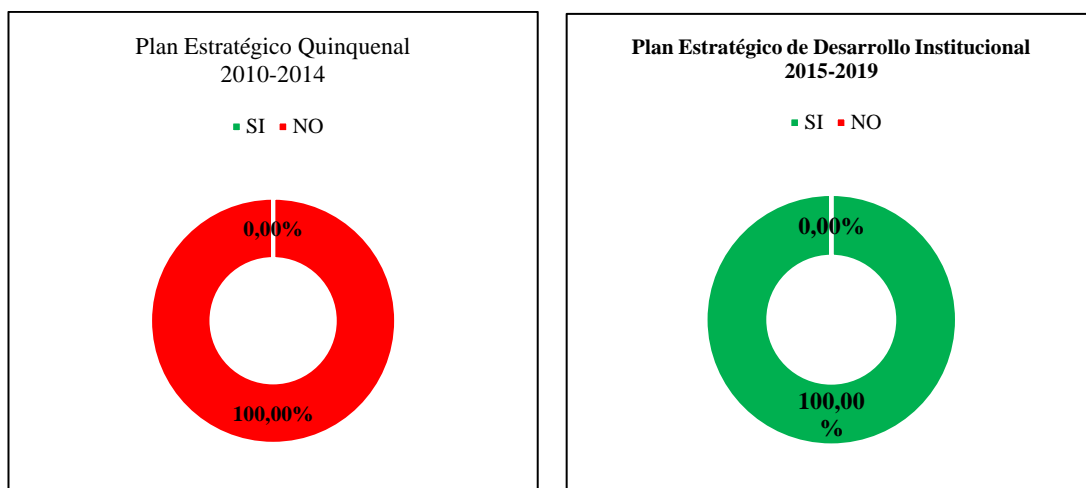


Figura 23: Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Proceso
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En la Planificación Estratégica Quinquenal 2010 – 2014, no se plantearon actividades para la ejecución de los proyectos, razón por lo cual el 0,00% de su valoración.

La Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019, planteó por cada uno de sus proyectos actividades que permitan su consecución efectiva, así también, estas actividades responden al 100% de los atributos definidos.

Interpretación

Los resultados que se presentan a los clientes internos y externos dependen en gran medida de las tareas o actividades que sean asignadas a cada uno de los proyectos contenidos en las planificaciones estratégicas. De no ser así, el riesgo de que no se tenga una ejecución óptima es latente.

En el caso de la planificación del quinquenio 2010-2014, este no consideró plantear actividades, por tanto, su estructura programática llega únicamente hasta el nivel de proyectos. En cambio, en la planificación del 2015-2019 si se contó con actividades claras, las mismas que estuvieron interrelacionadas y coordinadas, así como que presentaron medios de verificación claros.

10) *Indicadores de Procesamiento:*

INDICADORES DE PROCESAMIENTO	
Cuantifican el desempeño durante la ejecución de un proceso y/o el cumplimiento del tiempo, presupuesto o resultados parciales de un proyecto.	
N°	Atributos
1	Miden el resultado esperado (es decir el cómo)
2	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.
3	Sus mediciones aseguran la calidad de cada actividad individual, así como la calidad del resultado final.
4	Cuentan con fuentes seleccionadas que proveen información completa, precisa, consistente y de primera mano.

Tabla 22: *Atributos Indicadores de Procesamiento/ Planificación Estratégica para resultados*
Elaborado por: María Belén Freire G

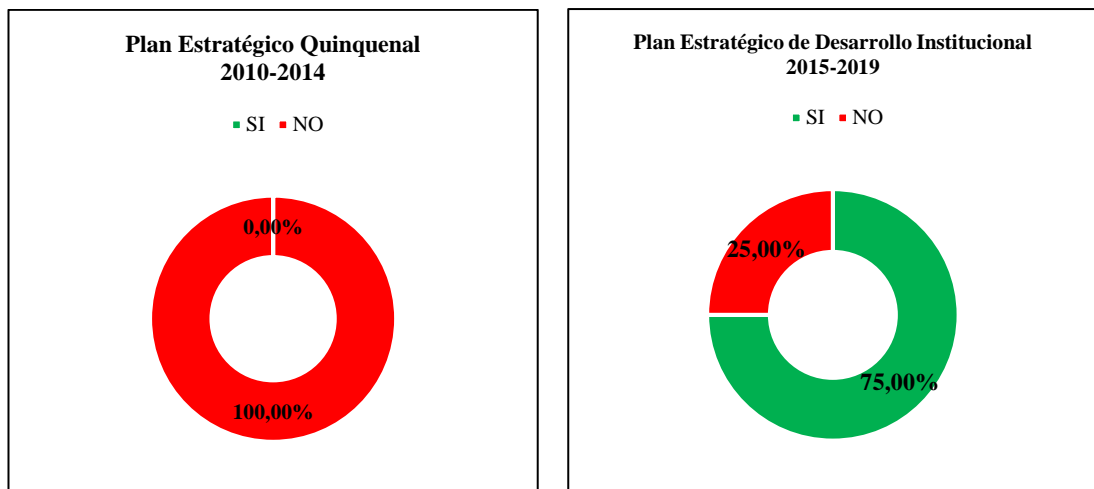


Figura 24: *Interpretación de resultados, PR. Bloque 8: Proceso*
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Al no contar en su estructura programática con actividades para proyectos, la planificación estratégica del quinquenio 2010-2014 tampoco planteó trabajar con indicadores de procesamiento; por ello el 0,00% de su valoración.

Las actividades de la planificación estratégica 2015-2019 plantearon indicadores de procesamiento que responden a 3 (75,00%) de los cuatro atributos planteados.

Interpretación

Los indicadores de procesamiento son un complemento para medir el desempeño de la institución mediante el análisis del cumplimiento de sus actividades. En este sentido, la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019 trabajó con indicadores de procesamiento que evidencian algunos atributos, como son: reflejan

cómo conseguir el resultado esperado, detallan fuentes que permiten verificar lo actuado y son claros de manera que los clientes internos y externos pueden entenderlos. Por otro lado, un atributo no fue desarrollado adecuadamente, lo referente a las mediciones; esto es debido a que muchos de los indicadores no tienen fórmulas numéricas que permitan contrastar la evolución de los resultados de un período a otro.

Programación Presupuestaria basado en Resultados

De acuerdo con el concepto formulado por el Ministerio de Economía y Finanzas del país. El presupuesto por resultados (PPR) es el instrumento principal de programación económica y financiera estatal, cuya acción desplaza el interés en los insumos hacia los resultados vinculando la producción de los bienes y servicios con las metas establecidas en la planificación. De ahí que, la importancia no radica en *“qué se gasta si no para qué y para quién”* (Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador, 2018).

En cuanto a la programación presupuestaria de la Universidad Técnica de Ambato del período 2010 – 2019, lo que se buscó fue analizar su vinculación con la planificación institucional determinando la aplicación de las *“Normas Técnicas de Presupuesto”* del Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), las mismas que detallan:

Los presupuestos públicos se programarán y ejecutarán con la metodología técnica de presupuestación por resultados sobre la base de programas identificados en estrecha vinculación a la planificación y en un horizonte plurianual, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.

Por tanto, la información ha sido resumida en una matriz por quinquenio (2010 – 2014 y 2015-2019) donde se detalló, por un lado, la planificación institucional y, por otro, la estructura programática presupuestaria que responde a cada uno de los objetivos estratégicos institucionales.

Respecto de la planificación institucional, se detalló cada uno de los objetivos estratégicos, así como el número de estrategias y proyectos que responden a cada OE.

En cuanto a la estructura programática presupuestaria, se clasificó los programas presupuestarios de acuerdo al objetivo estratégico al cual fueron vinculados dentro del sistema informático presupuestario (eSIGEF) administrado por el Ministerio de

Economía y Finanzas en el marco del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) y al que responden anualmente todas las instituciones públicas.

Además, se ha visto la necesidad de detallar el presupuesto codificado por cada programa para analizar la asignación real, lo que a su vez permite conocer la evolución del presupuesto por objetivo estratégico.

Todas estas acciones, permitieron estudiar la gestión de la IES en cuanto a:

El presupuesto es el instrumento financiero en donde se encuentran asignados los recursos, a efecto de lograr los objetivos y metas de los Planes Estratégicos y Planes Operativos. El efecto producido respecto de su ejecución será el logro parcial o total de los mismos (Contraloría General del Estado CGE, 2020)

Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014

1) Año 2010

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
AÑO 2010	1 Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	01 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 10.522.207,78
	2 Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	50 PLAN ANUAL DE INVERSIONES	\$ 504.735,13
	3 Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	27 MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION	\$ 96.589,00
	4 Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	21 PROVISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 21.578.352,43
	5 Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	22 FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	\$ 486.258,09
	6 Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	23 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	\$ 651.410,85

Tabla 23: Matriz PPR año 2010

Elaborado por: María Belén Freire G.

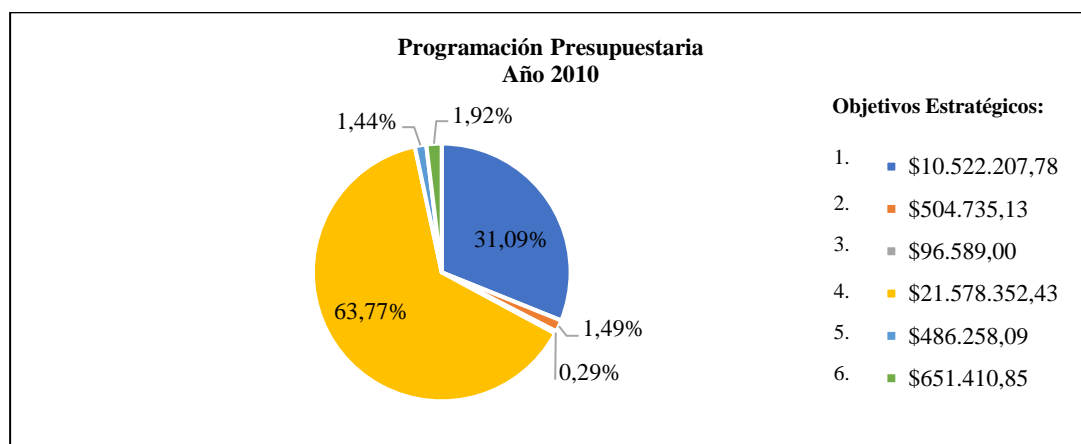


Figura 25: Programación presupuestaria año 2010

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2010 contó con un presupuesto de \$33.839.553,28. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el primer programa (01 Administración de la educación superior) asignándole un valor de \$10.522.207,78; al OE 2 se vinculó el sexto programa (50 Plan anual de inversiones) asignándole un valor de \$504.735,15; al OE 3 el quinto programa (27 Mejorar la calidad de la educación) con un valor de \$96.589,00; al OE 4 el segundo programa (21 Provisión de educación superior) con un valor de \$21.578.352,43; al OE 5 el tercer programa (22 Fomento y desarrollo científico y tecnológico) con un valor de \$486.258,09 y al OE 6 se vinculó el cuarto programa presupuestario (23 Extensión universitaria) asignándole un valor de \$ 651.410,85.

Interpretación

En el año 2010 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$21.578.352,43) fue la más elevada (63,77%), fue el OE 4, el mismo que contó con 6 estrategias y 27 proyectos. Analizadas, además, las unidades académicas o administrativas que se encuentran vinculados a este OE, encontramos a facultades (10), carreras (42), centros académicos (4) y direcciones académicas (2).

Por otro lado, el OE con un menor presupuesto fue el OE 3 con el 0.29% de asignación, este objetivo contó con 2 estrategias y 14 proyectos, además de tener vinculado 4 unidades administrativas.

2) Año 2011

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2011	1 Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	01 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 11.530.929,88
	2 Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	50 PLAN ANUAL DE INVERSIONES	\$ -
	3 Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	24 BIENESTAR UNIVERSITARIO	\$ 41.946,33
	4 Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	21 PROVISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 24.936.138,82
	5 Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	22 FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	\$ 441.932,02
	6 Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	23 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	\$ 509.703,45

Tabla 24: Matriz PPR año 2011

Elaborado por: María Belén Freire G.

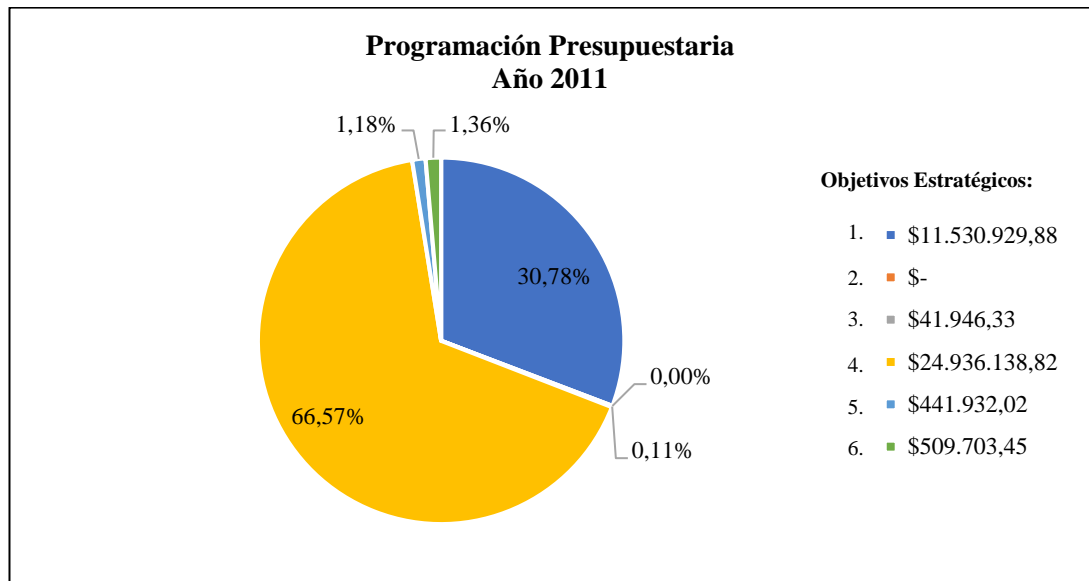


Figura 26: Programación presupuestaria año 2011

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2011 contó con un presupuesto de \$37.460.650,50. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el primer programa (01 Administración de la educación superior) asignándole un valor de \$11.523.929,88; al OE 2 se vinculó el sexto programa (50 Plan anual de inversiones) asignándole un valor de \$0,00; al OE 3 el quinto programa (24 Bienestar Universitario), con un valor de

\$41.946,33; al OE 4 el segundo programa (21 Provisión de educación superior) con un valor de \$24.936.138,82; al OE 5 el tercer programa (22 Fomento y desarrollo científico y tecnológico) con un valor de \$441.932,02 y al OE 6 se vinculó el cuarto programa presupuestario (23 Extensión universitaria) asignándole un valor de \$509.703,45.

Interpretación

En el año 2011 la UTA actualiza sus programas presupuestarios, sustituyendo al quinto programa 27 Mejorar la calidad de la educación, por 24 Bienestar Universitario.

En cuanto al objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$24.936.138,82) fue la más alta (66,57%), continúa siendo el OE 4 con 6 estrategias, 27 proyectos y 58 unidades académicas vinculadas.

El OE 2 con 2 estrategias y 14 proyectos, para el año 2011 no contó con asignación presupuestaria (0,00%), y, por tanto, ninguna unidad académica / administrativa vinculada.

3) Año 2012

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2012	1 Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	01 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 7.200.798,45
	2 Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	50 PLAN ANUAL DE INVERSIONES INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA	\$ -
	3 Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	52 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 478.927,84
	4 Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	21 PROVISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 29.764.257,98
				51 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR DE CUARTO NIVEL	\$ -
				55 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR DE CUARTO NIVEL	\$ 2.024.341,11
				53 INVESTIGACION FORMATIVA	\$ 1.229.751,76
	5 Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	22 INVESTIGACION GENERATIVA	\$ 229.517,50
	6 Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	23 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	\$ 227.810,60
				54 INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO	\$ 62.039,44

Tabla 25: Matriz PPR año 2012
Elaborado por: María Belén Freire G.

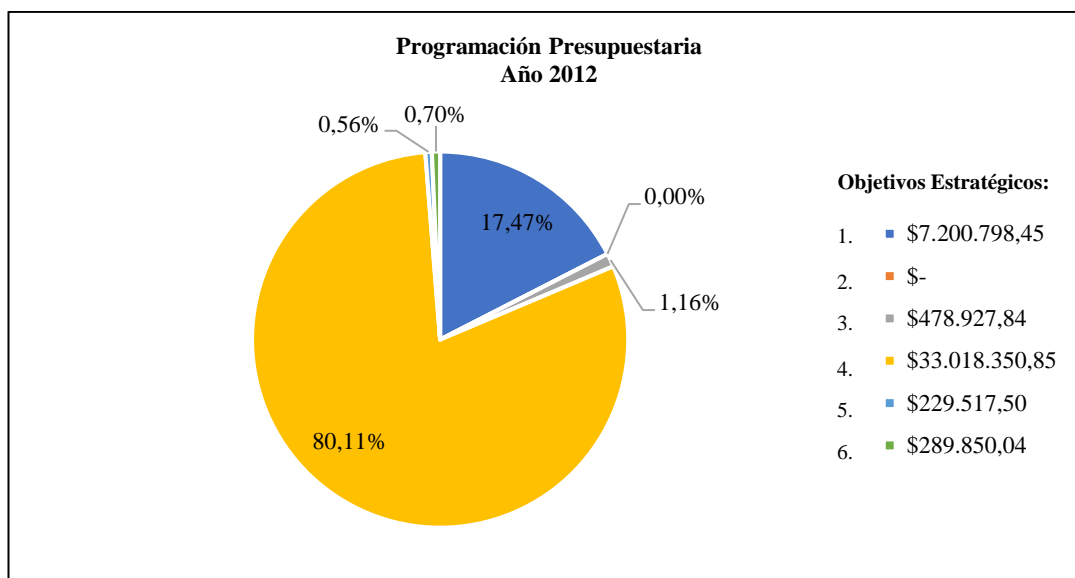


Figura 27: Programación presupuestaria año 2012

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2012 contó con un presupuesto de \$41.155.405,24. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el primer programa (01 Administración de la educación superior) asignándole un valor de \$7.200.798,45; al OE 2 se vinculó el quinto programa (50 Plan anual de inversiones infraestructura universitaria) asignándole un valor de \$0,00; al OE 3 el séptimo programa (52 Servicios complementarios relacionados con la educación superior) con un valor de \$478.927,84; al OE 4 el segundo programa (21 Provisión de educación superior), sexto programa (51 Provisión de la educación superior de cuarto nivel), octavo programa (53 Investigación formativa), y el décimo programa (55 Provisión de la educación superior de cuarto nivel) con un valor de \$33.018.350,85; al OE 5 el tercer programa (22 Investigación generativa) con un valor de \$229.517,50 y al OE 6 se vinculó el cuarto programa presupuestario (23 Extensión universitaria) y el noveno programa (54 Innovación y emprendimiento) asignándole un valor de \$289.850,04.

Interpretación

En el año 2012 la UTA actualiza nuevamente sus programas presupuestarios, sustituyendo al quinto programa 24 Bienestar Universitario por el séptimo programa 52 Servicios complementarios relacionados con la educación superior, y creando

cuatro programas más: 51 Provisión de la educación superior de cuarto nivel, 53 Investigación formativa, 54 Innovación y emprendimiento y 55 Provisión de la educación superior de cuarto nivel.

En cuanto al objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$33.018.350,85) fue la más alta (80,11%), continúa siendo el OE 4 con 6 estrategias, 27 proyectos, 59 unidades académicas vinculadas, 56 maestrías, y 20 proyectos de titulación.

El OE 2 con 2 estrategias y 14 proyectos, para el año 2012 no contó con asignación presupuestaria (0,00%), y, por tanto, ninguna unidad académica / administrativa vinculada.

4) Año 2013

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional		
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado	
Año 2013	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	01 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 10.460.365,41
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	50 PLAN ANUAL DE INVERSIONES INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA	0.00
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	52 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 630.617,80
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	21 PROVISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 33.440.964,09
					51 PROVISIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR DE CUARTO NIVEL	\$ -
					55 PROVISIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR DE CUARTO NIVEL	\$ 1.406.950,07
					53 INVESTIGACION FORMATIVA	\$ 228.145,65
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	22 INVESTIGACION GENERATIVA	\$ 239.414,85
6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	23 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	\$ 271.366,50	
				54 INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO	\$ -	

Tabla 26: Matriz PPR año 2013

Elaborado por: María Belén Freire G.

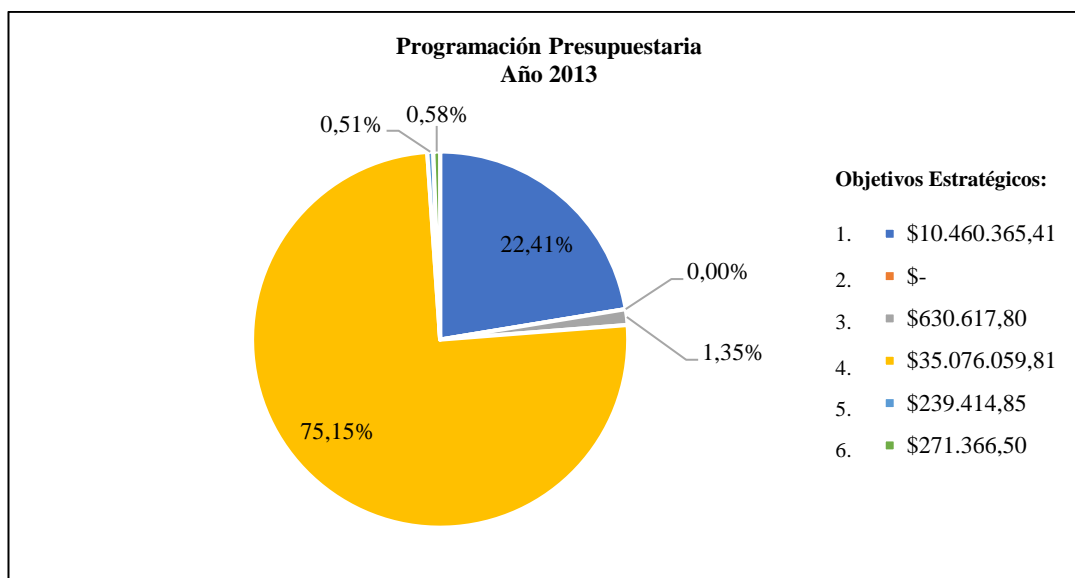


Figura 28: Programación presupuestaria año 2013

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2013 contó con un presupuesto de \$46.677.824,37. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el primer programa (01 Administración de la educación superior) asignándole un valor de \$10.460.365,41; al OE 2 se vinculó el quinto programa (50 Plan anual de inversiones infraestructura universitaria) asignándole un valor de \$0,00; al OE 3 el séptimo programa (52 Servicios complementarios relacionados con la educación superior) con un valor de \$630.617,80; al OE 4 el segundo programa (21 Provisión de educación superior), sexto programa (51 Provisión de la educación superior de cuarto nivel), octavo programa (53 Investigación formativa), y el décimo programa (55 Provisión de la educación superior de cuarto nivel) con un valor de \$35.076.059,81; al OE 5 el tercer programa (22 Investigación generativa) con un valor de \$239.414,85 y al OE 6 se vinculó el cuarto programa presupuestario (23 Extensión universitaria) y el noveno programa (54 Innovación y emprendimiento) asignándole un valor de \$271.366,50.

Interpretación

En el año 2013 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$35.076.059,81) fue la más alta (75,15%),

continúa siendo el OE 4 con 6 estrategias, 27 proyectos, 59 unidades académicas vinculadas, 56 maestrías, y 20 proyectos de titulación.

El OE 2 con 2 estrategias y 14 proyectos, para el año 2012 no contó con asignación presupuestaria (0,00%), y, por tanto, ninguna unidad académica / administrativa vinculada.

5) Año 2014

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2014	1 Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	01 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 8.815.236,53
	2 Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	---	
	3 Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	52 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 303.543,96
	4 Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	21 PROVISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	\$ 47.349.302,35
				55 PROVISIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE CUARTO NIVEL	\$ 1.659.126,43
				53 INVESTIGACION FORMATIVA	\$ -
5 Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	22 INVESTIGACION GENERATIVA	\$ 296.178,88	
6 Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	23 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	\$ 285.708,42	
			54 INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO	\$ 60.970,40	

Tabla 27: Matriz PPR año 2014
Elaborado por: María Belén Freire G.

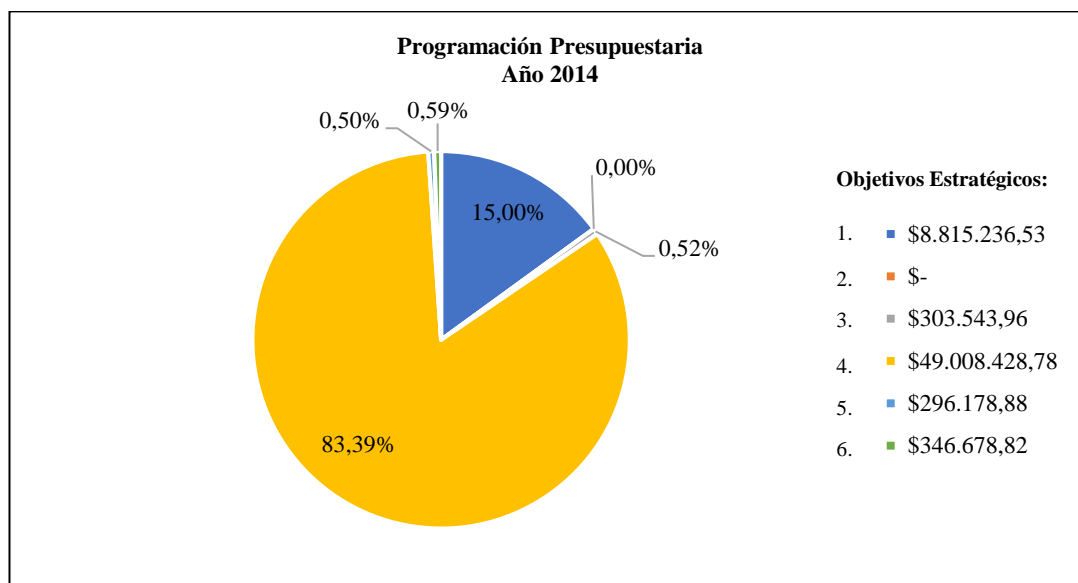


Figura 29: Programación presupuestaria año 2014
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2014 contó con un presupuesto de \$58.770.066,97. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el primer programa (01 Administración de la educación superior) asignándole un valor de \$8.815.236,53; al OE 2 no se vinculó ningún programa presupuestario; al OE 3 el quinto programa (52 Servicios complementarios relacionados con la educación superior) con un valor de \$303.543,96; al OE 4 el segundo programa (21 Provisión de educación superior), sexto programa (53 Investigación formativa), y el octavo programa (55 Provisión de la educación superior de cuarto nivel) con un valor de \$49.008.428,78; al OE 5 el tercer programa (22 Investigación generativa) con un valor de \$296.178,88 y al OE 6 se vinculó el cuarto programa presupuestario (23 Extensión universitaria) y el séptimo programa (54 Innovación y emprendimiento) asignándole un valor de \$346.678,82.

Interpretación

En el año 2014 la UTA actualiza nuevamente sus programas presupuestarios, eliminando los programas 50 Plan anual de inversiones infraestructura universitaria y 51 Provisión de la educación superior de cuarto nivel.

En cuanto al objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato cuya asignación presupuestaria (\$49.008.428,78) fue la más alta (83,39%); continúa siendo el OE 4 con 6 estrategias, 27 proyectos, 59 unidades académicas vinculadas, 56 maestrías, y 20 proyectos de titulación.

El OE 2 con 2 estrategias y 14 proyectos, para el año 2012 no contó con asignación presupuestaria (0,00%), y, por tanto, ninguna unidad académica / administrativa vinculada.

6) Resumen quinquenio 2010-2014

Objetivo Estratégico	Presupuesto Codificado					
	2010	2011	2012	2013	2014	Total
OE 1	\$ 10.522.207,78	\$ 11.530.929,88	\$ 7.200.798,45	\$ 10.460.365,41	\$ 8.815.236,53	\$ 48.529.538,05
OE 2	\$ 504.735,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 504.735,13
OE 3	\$ 96.589,00	\$ 41.946,33	\$ 478.927,84	\$ 630.617,80	\$ 303.543,96	\$ 1.551.624,93
OE 4	\$ 21.578.352,43	\$ 24.936.138,82	\$ 33.018.350,85	\$ 35.076.059,81	\$ 49.008.428,78	\$ 163.617.330,69
OE 5	\$ 486.258,09	\$ 441.932,02	\$ 229.517,50	\$ 239.414,85	\$ 296.178,88	\$ 1.693.301,34
OE 6	\$ 651.410,85	\$ 509.703,45	\$ 289.850,04	\$ 271.366,50	\$ 346.678,82	\$ 2.069.009,66
Total	\$ 33.839.553,28	\$ 37.460.650,50	\$ 41.217.444,68	\$ 46.677.824,37	\$ 58.770.066,97	

Tabla 28: Resumen Matriz PPR 2010-2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

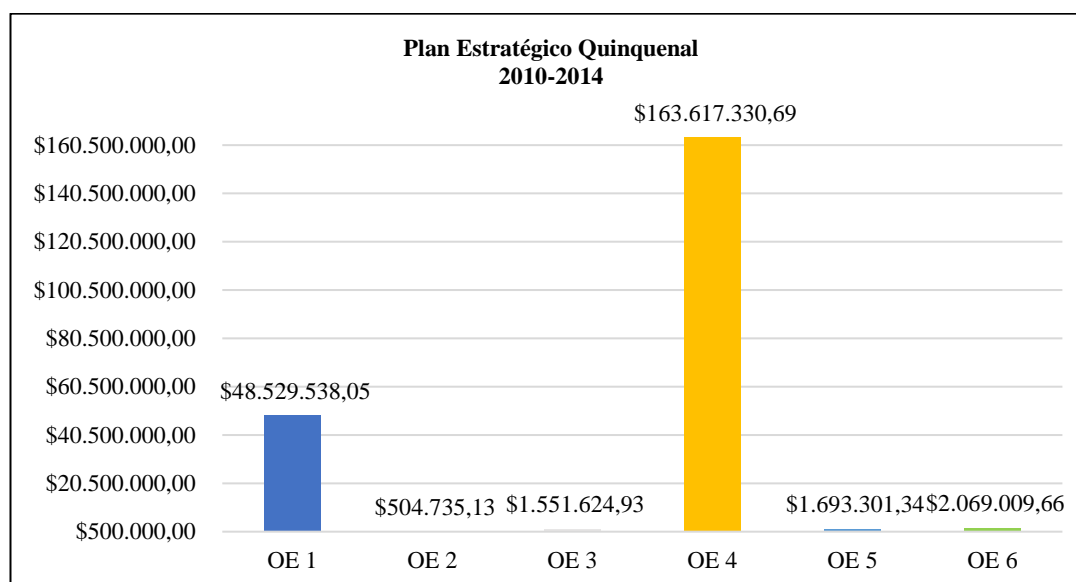


Figura 30: Resumen Programación presupuestaria 2010-2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

Interpretación

La Universidad Técnica de Ambato en el quinquenio 2010 -2014 ha presentado un crecimiento en cuanto a su asignación presupuestaria, evidenciando que el objetivo estratégico que ha contado con un mayor presupuesto, es el OE 4, el que menciona: *“Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social”*.

Así también, el OE 2: “Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático”, es el que contó con un menor presupuesto a lo largo del quinquenio.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019

1) Año 2015

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2015	1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	21 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 5.846.400,18
				82 FORMACION Y GESTION ACADEMICA	\$ 42.370.107,52
	2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	5	14	83 GESTION DE LA INVESTIGACION	\$ 337.502,74
	3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	84 GESTION DE LA VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	\$ 395.960,39
4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	01 ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 12.282.061,90	

Tabla 29: Matriz PPR año 2015
Elaborado por: María Belén Freire G.

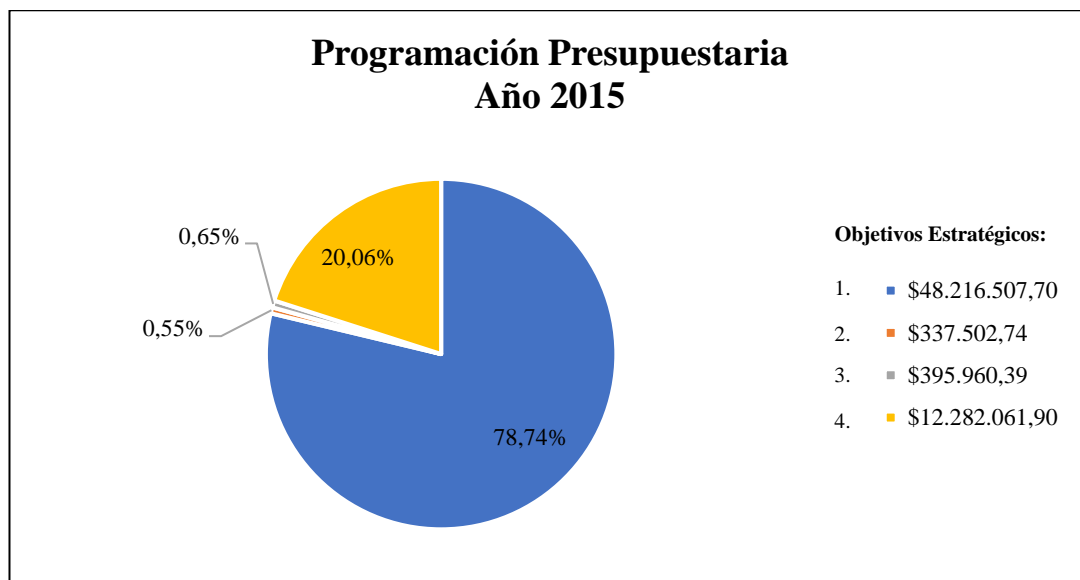


Figura 31: Programación presupuestaria año 2015
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato con el inicio de una nueva planificación estratégica, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 -2019, en el año 2015

levanta una nueva estructura programática. Con un presupuesto de \$61.232.032,7, los programas presupuestarios fueron vinculados a la planificación institucional de la siguiente manera: al OE 1 se vinculó el segundo programa (21 Provisión de la educación superior) y el cuarto programa (82 Formación y gestión académica) asignándole un valor de \$48.216.507,70; al OE 2 se vinculó el cuarto programa (83 Gestión de la investigación) asignándole un valor de \$337.502,74; al OE 3 el quinto programa (84 Gestión de la vinculación con la colectividad) con un valor de \$395.960,39; y al OE 4 el primer programa (01 Administración central) asignándole un valor presupuestario de \$12.282.061,90.

Interpretación

En el año 2015 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$48.216.507,70) fue la más elevada (78,74%), es el OE 1 con 5 estrategias y 31 proyectos. Analizadas, además, las unidades académicas o administrativas que se encuentran vinculados a este OE, encontramos a facultades (10), centros académicos (2) y direcciones académicas (7).

Por otro lado, el OE con un menor presupuesto fue el OE 2 con el 0.55% de asignación, este objetivo contó con 5 estrategias y 14 proyectos, además de tener vinculado 3 unidades administrativas.

2) Año 2016

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2016	1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	21 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 3.348.622,20
				82 FORMACION Y GESTION ACADEMICA	\$ 41.154.684,23
	2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	5	14	83 GESTION DE LA INVESTIGACION	\$ 607.289,13
	3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	84 GESTION DE LA VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	\$ 278.132,44
4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	01 ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 15.877.172,12	

Tabla 30: Matriz PPR año 2016

Elaborado por: María Belén Freire G.

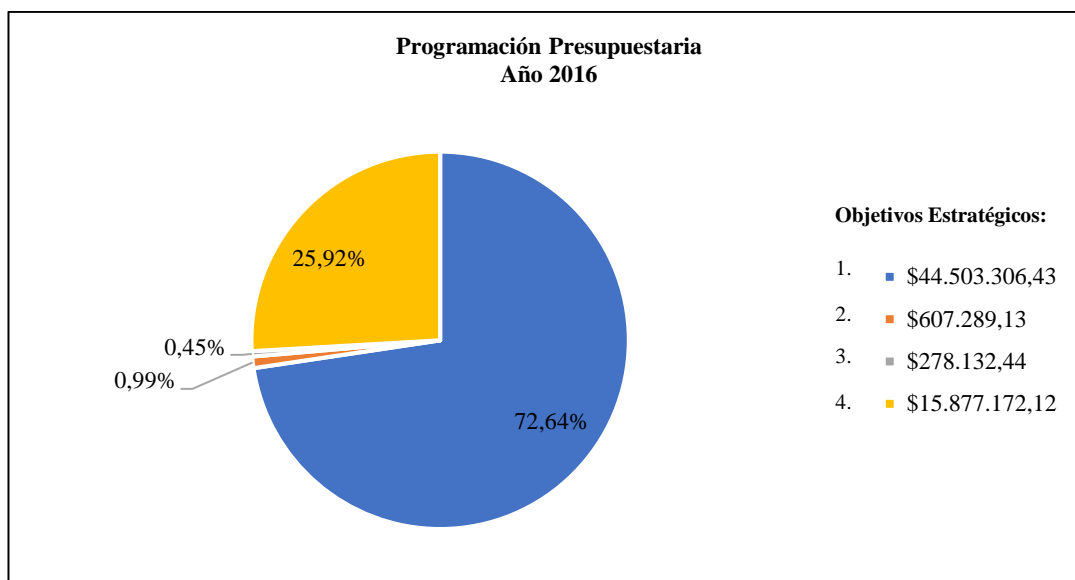


Figura 32: Programación presupuestaria año 2016

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2016 contó con un presupuesto de \$61.265.900,12. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el segundo programa (21 Provisión de la educación superior) y el cuarto programa (82 Formación y gestión académica) asignándole un valor de \$44.503.306,43; al OE 2 se vinculó el cuarto programa (83 Gestión de la investigación) asignándole un valor de \$607.289,13; al OE 3 el quinto programa (84 Gestión de la vinculación con la colectividad) con un valor de \$278.132,44; y al OE 4 el primer programa (01 Administración central) asignándole un valor presupuestario de \$15.877.172,12.

Interpretación

En el año 2016 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$44.503.306,43) fue la más elevada (72,64%), es el OE 1 que contó con 5 estrategias, 31 proyectos y con facultades (10), centros académicos (2) y direcciones académicas (7) vinculados.

Por otro lado, el OE con un menor presupuesto fue el OE 3 con el 0.45% de asignación, este objetivo contó con 3 estrategias y 16 proyectos, además de tener vinculado 1 unidad administrativa.

3) Año 2017

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2017	1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	21 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 2.926.636,40
				82 FORMACION Y GESTION ACADEMICA	\$ 39.505.919,16
	2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	5	14	83 GESTION DE LA INVESTIGACION	\$ 565.563,34
	3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	84 GESTION DE LA VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	\$ 302.370,96
4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	01 ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 20.776.038,66	

Tabla 31: Matriz PPR año 2017
Elaborado por: María Belén Freire G.

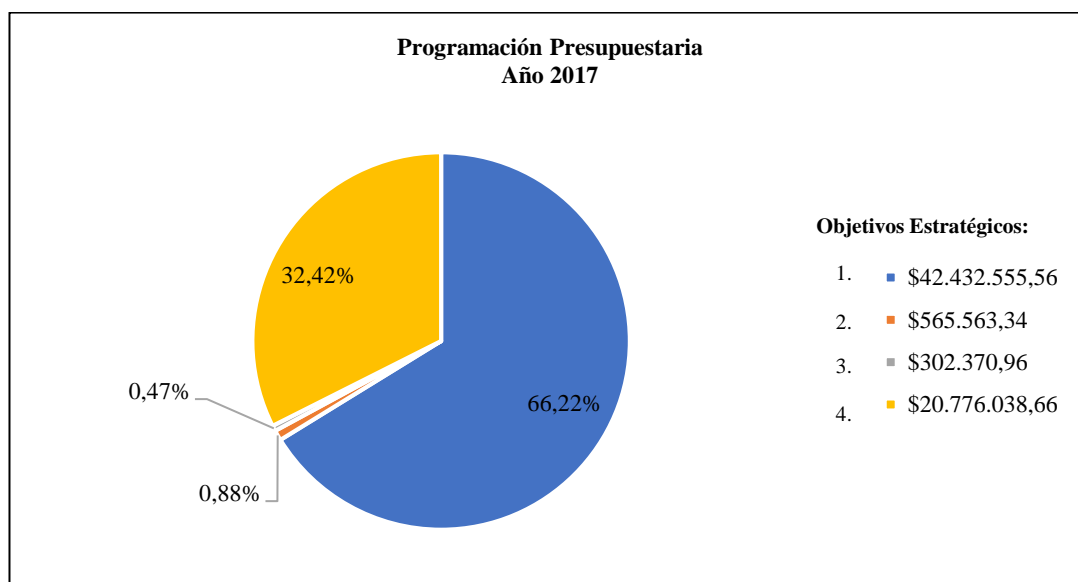


Figura 33: Programación presupuestaria año 2017
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2017 contó con un presupuesto de \$64.076.528,52. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el segundo programa (21 Provisión de la educación superior) y el cuarto programa (82 Formación y gestión académica) asignándole un valor de \$42.432.555,56; al OE 2 se vinculó el cuarto programa (83 Gestión de la investigación) asignándole un valor de \$565.563,34; al OE 3 el quinto programa (84 Gestión de la vinculación con la colectividad) con un valor

de \$302.370,96; y al OE 4 el primer programa (01 Administración central) asignándole un valor presupuestario de \$20.776.038,66.

Interpretación

En el año 2017 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$42.432.555,56) fue la más alta (66,22%), siguió siendo el OE 1 que contó con 5 estrategias, 31 proyectos y con facultades (10), centros académicos (2) y direcciones académicas (7) vinculados.

El OE con un menor presupuesto fue el OE 3 con el 0.47% de asignación, este objetivo contó con 3 estrategias y 16 proyectos, además de tener vinculado 1 unidad administrativa.

4) Año 2018

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2018	1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	21 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 1.150.406,77
				82 FORMACION Y GESTION ACADEMICA	\$ 37.203.004,94
	2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	5	14	83 GESTION DE LA INVESTIGACION	\$ 569.001,77
	3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	84 GESTION DE LA VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	\$ 396.153,38
4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	01 ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 21.778.494,00	

Tabla 32: Matriz PPR año 2018

Elaborado por: María Belén Freire G.

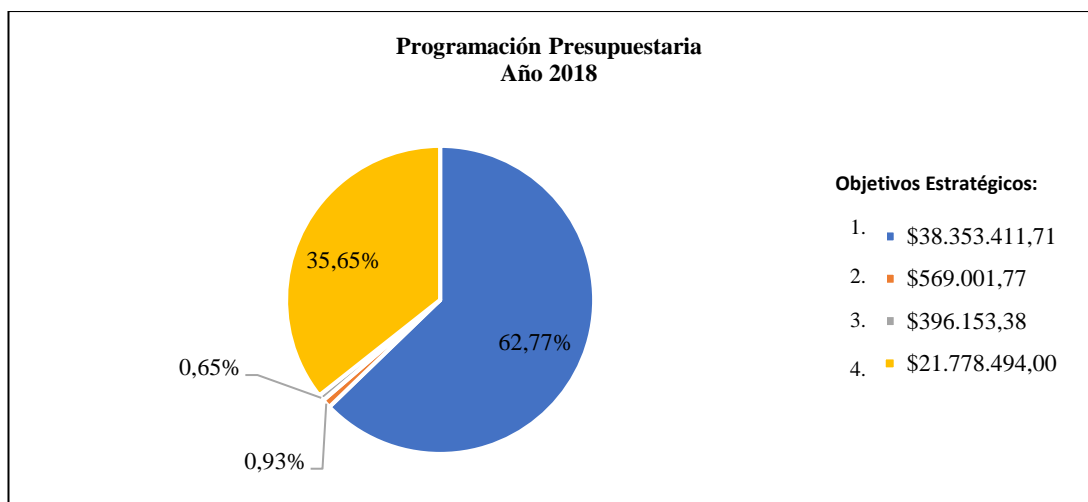


Figura 34: Programación presupuestaria año 2018

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2018 contó con un presupuesto de \$61.097.060,86. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el segundo programa (21 Provisión de la educación superior) y el cuarto programa (82 Formación y gestión académica) asignándole un valor de \$38.353.411,71; al OE 2 se vinculó el cuarto programa (83 Gestión de la investigación) asignándole un valor de \$569.001,77; al OE 3 el quinto programa (84 Gestión de la vinculación con la colectividad) con un valor de \$396.153,38; y al OE 4 el primer programa (01 Administración central) asignándole un valor presupuestario de \$21.778.494,00.

Interpretación

En el año 2018 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$38.353.411,71) fue la más alta (62,77%), siguió siendo el OE 1 que contó con 5 estrategias, 31 proyectos y con facultades (10), centros académicos (2) y direcciones académicas (7) vinculados.

El OE con un menor presupuesto fue el OE 3 con el 0.65% de asignación, este objetivo contó con 3 estrategias y 16 proyectos, además de tener vinculado 1 unidad administrativa.

5) Año 2019

AÑO	Planificación Institucional			Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivo Estratégico	N° Estrategias	N° Proyectos	Programa	Presupuesto Codificado
Año 2019	1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	21 PROVISION DE LA EDUCACION SUPERIOR	\$ 472.339,07
	2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	5	14	82 FORMACION Y GESTION ACADEMICA	\$ 36.748.078,52
	3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	83 GESTION DE LA INVESTIGACION	\$ 611.519,53
	4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	84 GESTION DE LA VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	\$ 416.822,96
				01 ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 18.308.819,21

Tabla 33: Matriz PPR año 2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

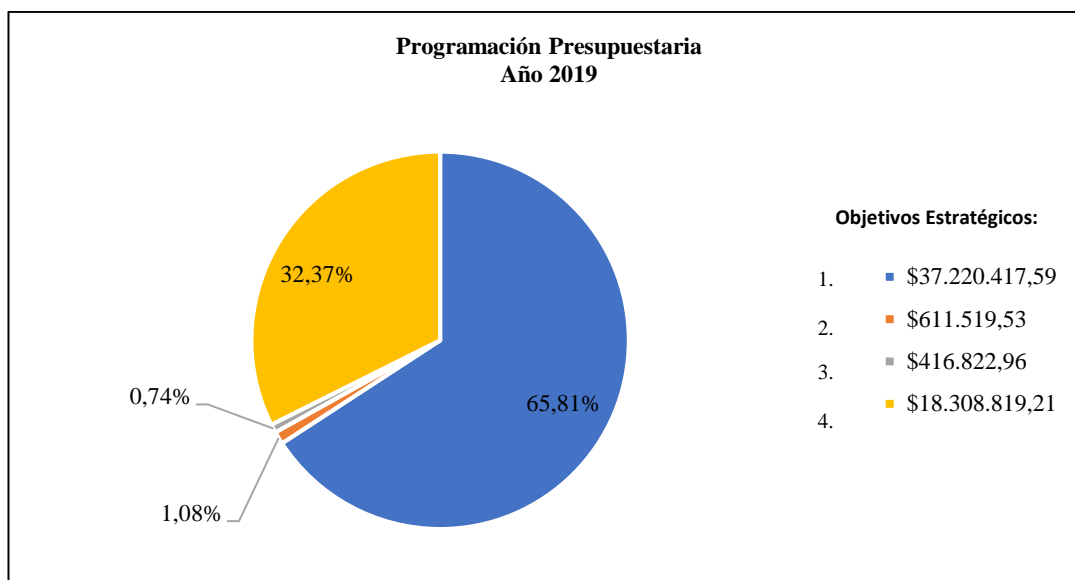


Figura 35: Programación presupuestaria año 2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2019 contó con un presupuesto de \$56.557.579,29. De los cuales de acuerdo a los programas presupuestarios que fueron vinculados a la planificación institucional, al OE 1 se vinculó el segundo programa (21 Provisión de la educación superior) y el cuarto programa (82 Formación y gestión académica) asignándole un valor de \$37.220.417,59; al OE 2 se vinculó el cuarto programa (83 Gestión de la investigación) asignándole un valor de \$611.519,53; al OE 3 el quinto programa (84 Gestión de la vinculación con la colectividad) con un valor de \$416.822,96; y al OE 4 el primer programa (01 Administración central) asignándole un valor presupuestario de \$18.308.819,21.

Interpretación

En el año 2019 el objetivo estratégico institucional de la Universidad Técnica de Ambato, cuya asignación presupuestaria (\$37.220.417,59) fue la más alta (65,81%), siguió siendo el OE 1 que contó con 5 estrategias, 31 proyectos y con facultades (10), centros académicos (2) y direcciones académicas (7) vinculados.

El OE con un menor presupuesto fue el OE 3 con el 0.74% de asignación, este objetivo contó con 3 estrategias y 16 proyectos, además de tener vinculado 1 unidad administrativa.

6) Resumen quinquenio 2015-2019

Objetivo Estratégico	Presupuesto Codificado					
	2015	2016	2017	2018	2019	Total
OE 1	\$ 48.216.507,70	\$ 44.503.306,43	\$42.432.555,56	\$38.353.411,71	\$37.220.417,59	\$ 210.726.198,99
OE 2	\$ 337.502,74	\$ 607.289,13	\$ 565.563,34	\$ 569.001,77	\$ 611.519,53	\$ 2.690.876,51
OE 3	\$ 395.960,39	\$ 278.132,44	\$ 302.370,96	\$ 396.153,38	\$ 416.822,96	\$ 1.789.440,13
OE 4	\$ 12.282.061,90	\$ 15.877.172,12	\$20.776.038,66	\$21.778.494,00	\$18.308.819,21	\$ 89.022.585,89
Total	\$ 61.232.032,73	\$ 61.265.900,12	\$ 64.076.528,52	\$ 61.097.060,86	\$ 56.557.579,29	

Tabla 34: Resumen Matriz PPR 2015-2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

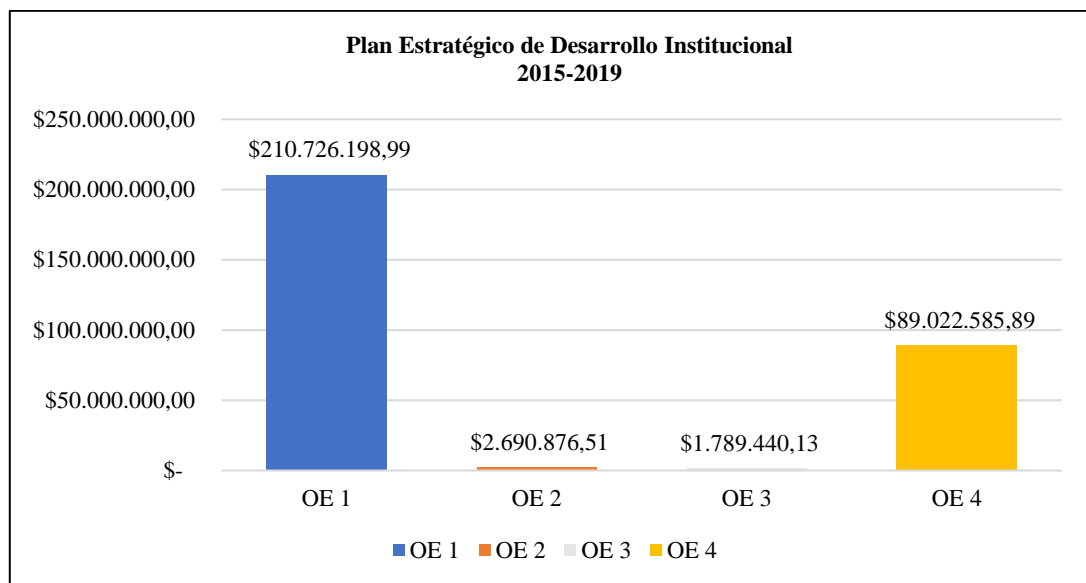


Figura 36 Resumen Programación presupuestaria 2015-2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

Interpretación

En el quinquenio 2015 -2019 la Universidad Técnica de Ambato ha presentado un decrecimiento en cuanto a su asignación presupuestaria; pese a ello, se observa que el objetivo estratégico que ha contado un mayor presupuesto, es el OE 1, el que menciona: *“Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.”*.

Por otro lado, el OE 3: *“Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro*

del país protagonizado por la Universidad”, es el que contó con el menor porcentaje de asignación presupuestaria durante en el quinquenio.

Sistema de Evaluación del Desempeño

La revisión del desempeño, como se vio en el Capítulo II Marco Teórico, trata de la *“evaluación de los logros, relacionándolos con las previsiones contempladas en los planes institucionales”*. Esto es por mucho una actividad de control que realiza la institución para postular las acciones dirigidas a fortalecer el sistema de control interno (Contraloría General del Estado CGE, 2020)

Por esta razón, a través de la bibliografía documental institucional recabada y analizada, se obtuvo datos relacionados al cumplimiento de los planes operativos anuales (POA) y a la ejecución presupuestaria por programa; los mismos que fueron resumidos conforme la vinculación, por objetivo estratégico, del presupuesto a la planificación visto ya en el apartado anterior.

Es importante mencionar que, para medir el cumplimiento de los planes operativos por objetivo se utilizó la metodología aplicada anualmente por la UTA para determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento del plan; esto es la distribución de los logros alcanzados por unidad académicas/administrativa de acuerdo al objetivo estratégico al cual aporta su accionar.

De igual manera, dicha distribución se la hizo considerando que el análisis de la ejecución presupuestaria va en función a la vinculación de los programas presupuestarios a cada OE (Programación Presupuestaria basado en Resultados), los mismos que se componen por los valores asignados a cada unidad académica/administrativa.

A continuación, se presenta las gráficas que resumen los resultados alcanzados en los quinquenios 2010-2014 y 2015-2019 en las planificaciones estratégicas de la UTA y su presupuesto:

Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014

1) Año 2010

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2010	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	91,14%	92,16%
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	100,00%	70,37%
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	96,00%	59,51%
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	81,44%	83,12%
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	98,75%	95,73%
	6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	100,00%	80,24%

Tabla 35: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2010

Elaborado por: María Belén Freire G.

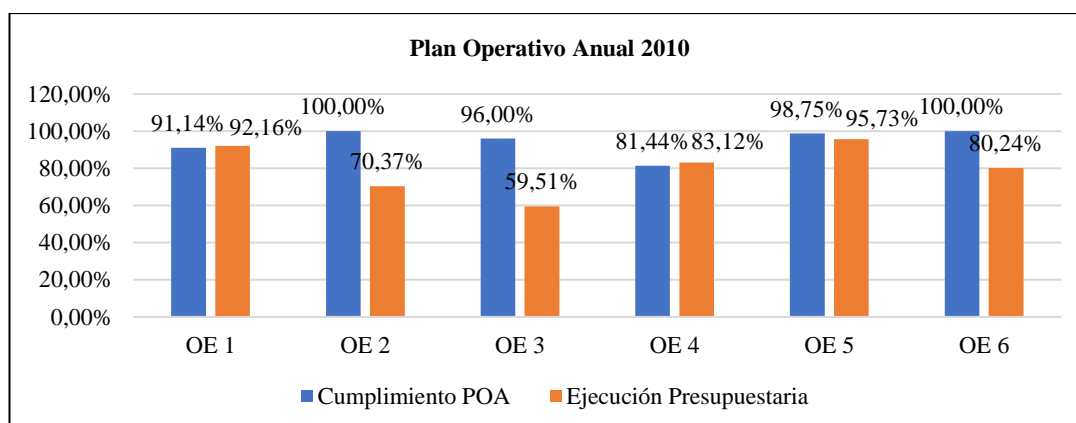


Figura 37: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2010

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2010, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 91,14% con una ejecución presupuestaria del 92,16% , el OE 2 alcanzó el 100% en el cumplimiento de su POA y un 70,37% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 96,00% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 59,51% de ejecución del presupuesto asignado, el OE 4 presenta el 81,44% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 83,12%, el OE 5 alcanzó el 98,75% de cumplimiento de su POA y una ejecución presupuestaria del 95,73%; finalmente,

el OE 6 cumplió el 100% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 80,24%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, los objetivos estratégicos que reflejan un cumplimiento superior en su planificación operativa son: el OE 2 relacionado a infraestructura física y el OE 6 relacionado a las actividades de vinculación con la sociedad. Estos objetivos alcanzaron el 100% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 5 vinculado a la investigación alcanzó el 95,73% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

2) Año 2011

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos		N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria
Año 2011	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	95,72%	90,93%
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	97,67%	0
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	87,60%	63,78%
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	79,55%	88,62%
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	40,99%	98,19%
	6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	82,33%	98,11%

Tabla 36: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2011

Elaborado por: María Belén Freire G.

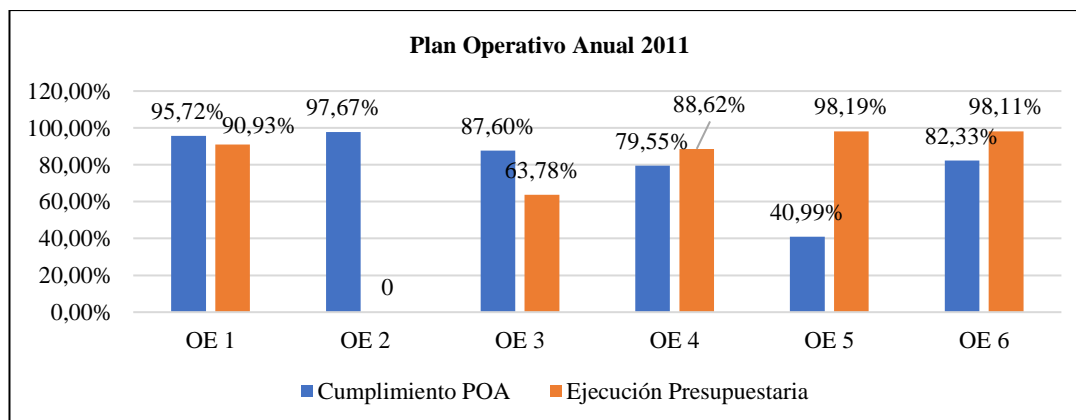


Figura 38: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2011

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Para el año 2011, el Plan Operativo Anual (POA) y su ejecución presupuestaria alcanzaron los resultados presentados a continuación y que son resumidos por objetivo estratégico con el propósito de analizar, de manera integral, la gestión realizada a nivel de institución.

El OE 1 cumplió su planificación operativa en un 95,72% con una ejecución presupuestaria del 90,93% , el OE 2 alcanzó el 97,67% en el cumplimiento de su POA y un 0% en su ejecución presupuestaria, esto debido a que no se asignaron valores para el cumplimiento de dicho objetivo¹⁵; el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 87,60% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 63,78% de ejecución del presupuesto asignado, el OE 4 presenta el 79,55% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 88,62%, el OE 5 alcanzó el 40,99% de cumplimiento de su POA y una ejecución presupuestaria del 98,19%; por último, el OE 6 cumplió el 82,33% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 98,11%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a infraestructura física. Este objetivo alcanzó el 97,67% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 5 vinculado a la investigación alcanzó el 98,19% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 5 con el 40,99% y en ejecución presupuestaria el OE 2 con el 0%.

¹⁵ Los proyectos de infraestructura física en el quinquenio 2010-2014, fueron financiados con la modalidad de inversión pública. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

3) Año 2012

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2012	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	93,39%	84,66%
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	100,00%	0,00%
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	88,33%	54,06%
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	77,10%	63%
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	84,17%	94,99%
	6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	82,00%	41,25%

Tabla 37: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2012

Elaborado por: María Belén Freire G.

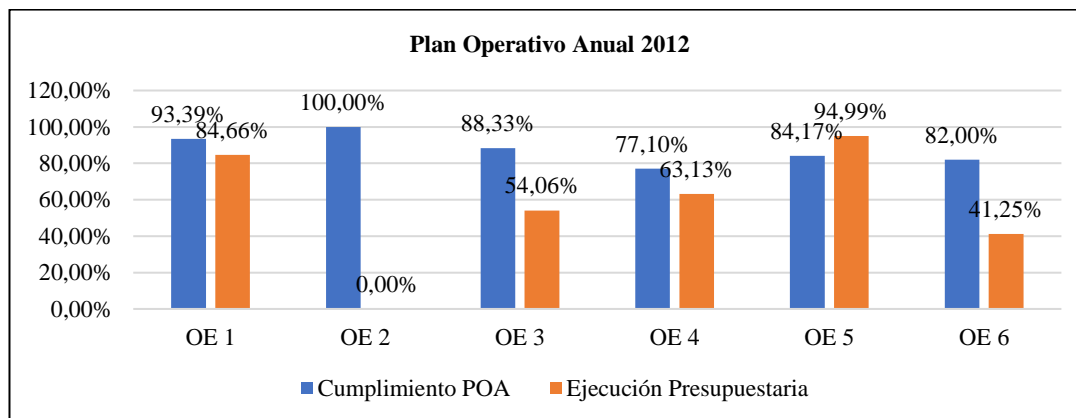


Figura 39: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2012

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2012, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 93,39% con una ejecución presupuestaria del 84,66% , el OE 2 alcanzó el 100% en el cumplimiento de su POA y un 0% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 77,10% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 63,13% de ejecución del presupuesto asignado, el OE 4 presenta el 84,17% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 94,99%, el OE 5 alcanzó el 82,00% de cumplimiento de su POA y una ejecución presupuestaria del 41,25%; finalmente,

el OE 6 cumplió el 82,00% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 41,25%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a infraestructura física. Este objetivo alcanzó el 100% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 5 vinculado a la investigación alcanzó el 94,99% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 4 relacionado a la academia con el 77,10% y en ejecución presupuestaria el OE 2 con el 0%.

4) Año 2013

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2013	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	93,47%	65,83%
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	76,00%	0,00%
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	90,00%	64,66%
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	75,77%	70,12%
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	9,58%	93,05%
	6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	77,62%	93,91%

Tabla 38: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2013

Elaborado por: María Belén Freire G.

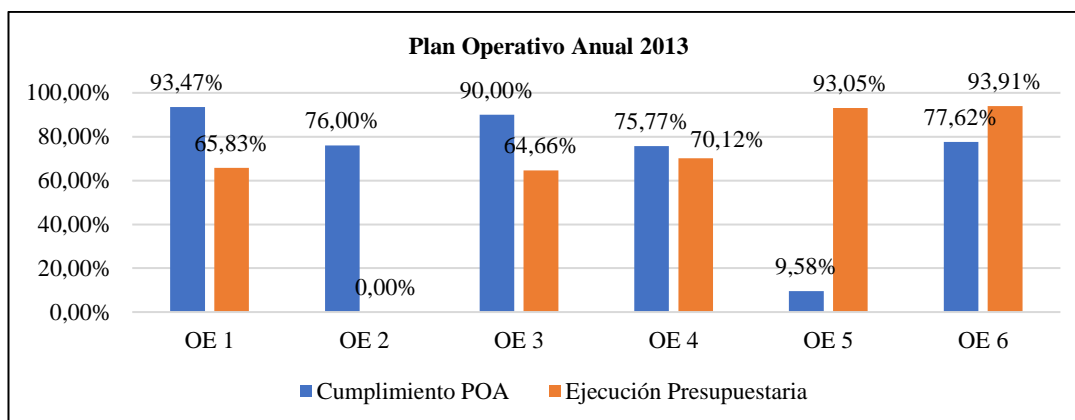


Figura 40: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2013

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Para el año 2013, el Plan Operativo Anual (POA) y su ejecución presupuestaria alcanzaron los resultados presentados a continuación y que son resumidos por objetivo estratégico con el propósito de analizar, de manera integral, la gestión realizada a nivel de institución.

El OE 1 cumplió su planificación operativa en un 93,47% con una ejecución presupuestaria del 65,83% , el OE 2 alcanzó el 76,00% en el cumplimiento de su POA y un 0% en su ejecución presupuestaria; el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 90,00% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 64,66% de ejecución del presupuesto asignado, el OE 4 presenta el 75,77% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 70,12%, el OE 5 alcanzó el 9,58% de cumplimiento de su POA y una ejecución presupuestaria del 93,05%; por último, el OE 6 cumplió el 77,62% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 93,91%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 1 relacionado a gestión universitaria. Este objetivo alcanzó el 93,47% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 6 vinculado a la vinculación con la sociedad alcanzó el 93,91% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 5 con el 9,58% y en ejecución presupuestaria el OE 2 con el 0%.

5) Año 2014

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2014	1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	87,55%	78,59%
	2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	65,83%	0,00%
	3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	84,14%	72,84%
	4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	76,63%	70,02%
	5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	91,70%	90,04%
	6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	72,08%	79,53%

Tabla 39: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

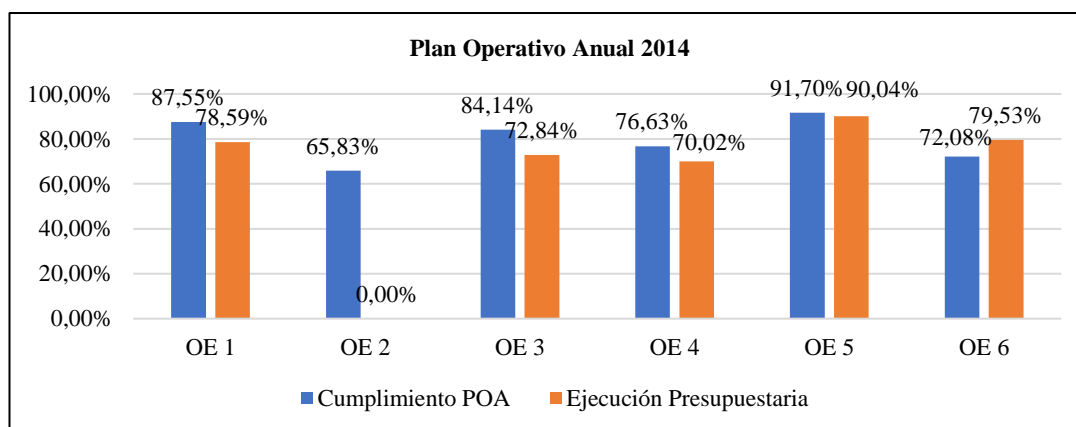


Figura 41: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2014, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 87,55% con una ejecución presupuestaria del 78,59% , el OE 2 alcanzó el 65,83% en el cumplimiento de su POA y un 0% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 84,14% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 72,84% de ejecución del presupuesto asignado, el OE 4 presenta el 76,63% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 70,02%, el OE 5 alcanzó el 91,70%

de cumplimiento de su POA y una ejecución presupuestaria del 90,04%; finalmente, el OE 6 cumplió el 72,08% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 79,53%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 5 relacionado a investigación. Este objetivo alcanzó el 91,70% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 5 vinculado a la investigación alcanzó el 90,04% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 2 relacionado a la infraestructura física con el 65,83% y en ejecución presupuestaria el OE 2 con el 0%.

6) Resumen quinquenio 2010-2014

Eje	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento Plan Operativo Anual						
				2010	2011	2012	2013	2014	MEDIA	
I EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ADMINISTRATI VA	OE 1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	91,14%	95,72%	93,39%	93,47%	87,55%	92,25%
	OE 2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	100,00%	97,67%	100,00%	76,00%	65,83%	87,90%
	OE 3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	96,00%	87,60%	88,33%	90,00%	84,14%	89,21%
II EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA DOCENCIA	OE 4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	81,44%	79,55%	77,10%	75,77%	76,63%	78,10%
III EJE ESTRATÉGICO: INVESTIGACI N CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	OE 5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	98,75%	40,99%	84,17%	9,58%	91,70%	65,04%
IV EJE ESTRATÉGICO: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	OE 6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	100,00%	82,33%	82,00%	77,62%	72,08%	82,81%

Tabla 40: Sistema de Evaluación del Desempeño PE, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

Eje	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Ejecución Presupuestaria						
				2010	2011	2012	2013	2014	MEDIA	
I EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ADMINISTRATI VA	OE 1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	4	22	92,16%	90,93%	84,66%	65,83%	78,59%	82,43%
	OE 2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	3	16	70,37%	0	0,00%	0,00%	0,00%	14,07%
	OE 3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	2	14	59,51%	63,78%	54,06%	64,66%	72,84%	62,97%
II EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA DOCENCIA	OE 4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	6	27	83,12%	88,62%	63,13%	70,12%	70,02%	75,00%
III EJE ESTRATÉGICO: INVESTIGACI N CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	OE 5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	4	21	95,73%	98,19%	94,99%	93,05%	90,04%	94,40%
IV EJE ESTRATÉGICO: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	OE 6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	4	18	80,24%	98,11%	41,25%	93,91%	79,53%	78,61%

Tabla 41: Sistema de Evaluación del Desempeño PpR, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

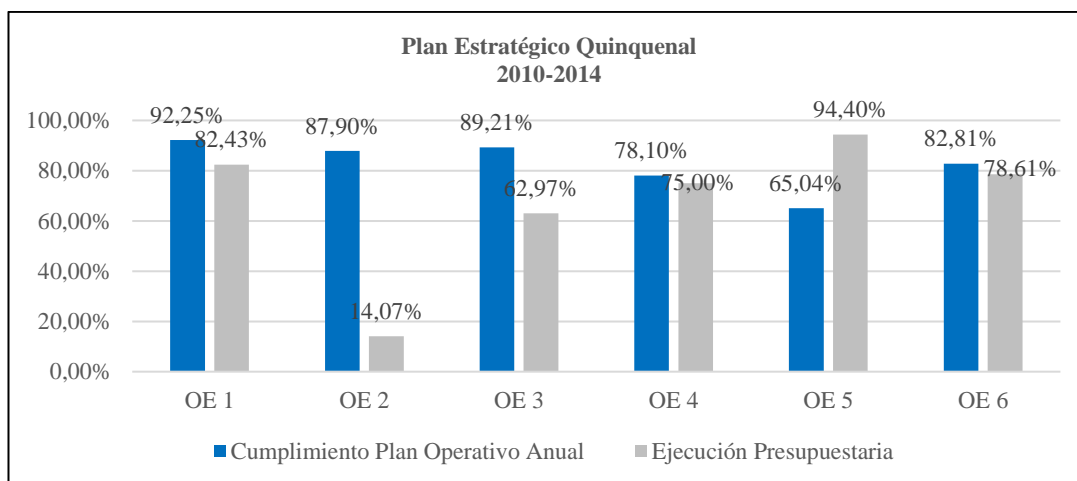


Figura 42: Sistema de Evaluación del Desempeño, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el quinquenio 2010-2014, el OE 1 tuvo un cumplimiento del 92,25% y una ejecución de sus programas presupuestarios del 82,43%. El OE 2 de infraestructura física alcanzó el 87,90% de cumplimiento y una ejecución presupuestaria del 14,07%; el OE 3 con un cumplimiento del 89,21% presenta una ejecución presupuestaria del 62,97%, el OE 4 alcanzó el 78,10% de cumplimiento y una ejecución presupuestaria del 75,00%; el OE 5 Investigación contó con un cumplimiento del 65,04% y una ejecución presupuestaria del 94,04%. Por último, el OE 6 tuvo un cumplimiento del 82,81% y una ejecución de sus programas presupuestarios del 78,61%.

Interpretación

Se observa que el Objetivo estratégico 1 relacionado a la gestión administrativa, es el OE cuyo cumplimiento del 92,25% fue el más elevado. Esto, a diferencia del objetivo estratégico 5 relacionado a la Investigación Científica y Tecnológica que presentó el cumplimiento más bajo con el 65,04%.

En cambio, según los resultados obtenidos de la ejecución de los programas presupuestarios; los programas alineados al OE 5 tuvieron la ejecución más alta con el 94,40%; y los del objetivo estratégico 2 Infraestructura Física tuvieron la más baja con el 14,07%.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019

1) Año 2015

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2015	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	86,72%	85,12%
	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	94,84%	94,40%
	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	83,36%	90,25%
	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	88,69%	83,75%

Tabla 42: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2015

Elaborado por: María Belén Freire G.

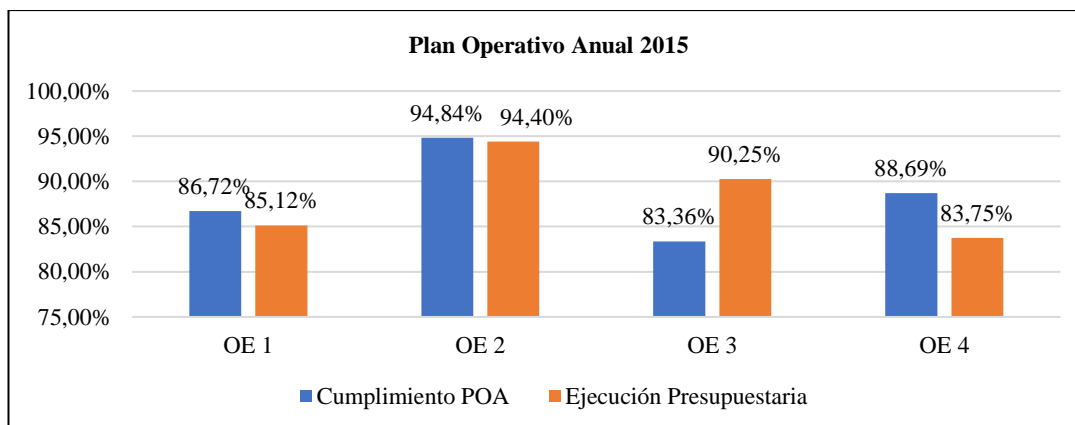


Figura 43: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2015

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2015, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 86,72% con una ejecución presupuestaria del 85,12% , el OE 2 alcanzó el 94,84% en el cumplimiento de su POA y un 94,40% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 83,36% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 90,25% de ejecución del presupuesto asignado; finalmente, el OE 4 cumplió el 88,69% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 83,75%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a investigación. Este objetivo alcanzó el 94,84% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 2 vinculado a la investigación alcanzó el 94,40% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

2) Año 2016

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2016	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	72,32%	55,30%
	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	92,84%	93,30%
	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	90,26%	98,02%
	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	91,58%	83,77%

Tabla 43: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2016

Elaborado por: María Belén Freire G.

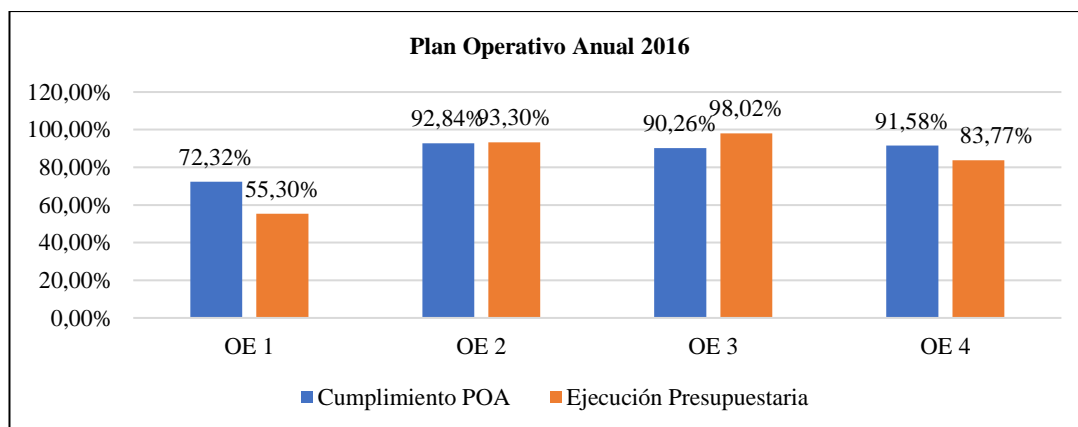


Figura 44: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2016

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Para el año 2016, el Plan Operativo Anual (POA) y su ejecución presupuestaria alcanzaron los resultados presentados a continuación y que son resumidos por objetivo

estratégico con el propósito de analizar, de manera integral, la gestión realizada a nivel de institución.

El OE 1 cumplió su planificación operativa en un 72,32% con una ejecución presupuestaria del 55,30%, el OE 2 alcanzó el 92,84% en el cumplimiento de su POA y un 93,30% del presupuesto; el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 90,26% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 98,02% de ejecución del presupuesto asignado; por último, el OE 4 presenta el 91,58% de cumplimiento de las actividades planificadas con una ejecución presupuestaria del 83,77%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a investigación científica. Este objetivo alcanzó el 92,84% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 3 vinculado a la vinculación con la sociedad alcanzó el 98,02% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 1 relacionado a academia con el 72,32% y en ejecución presupuestaria también es el OE 1 con el 55,30%.

3) Año 2017

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2017	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	88,55%	78,35%
	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.	15	14	82,89%	98,86%
	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad.	3	16	79,48%	95,84%
	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	87,76%	68,72%

Tabla 44: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2017

Elaborado por: María Belén Freire G.

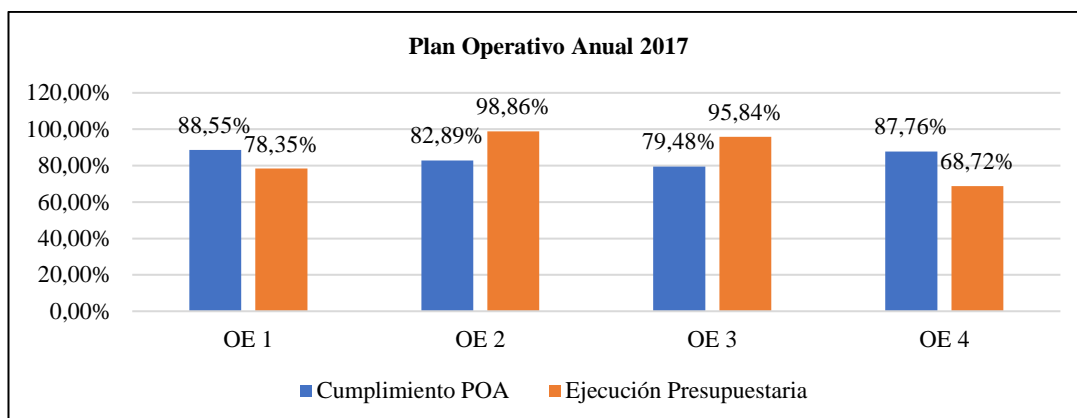


Figura 45: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2017

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2017, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 88,55% con una ejecución presupuestaria del 78,35% , el OE 2 alcanzó el 82,89% en el cumplimiento de su POA y un 98,86% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 79,48% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 95,84% de ejecución del presupuesto asignado; finalmente, el OE 4 cumplió el 87,76% de su planificación operativa con una ejecución de presupuesto asignado del 68,72%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 1 relacionado a academia. Este objetivo alcanzó el 88,55% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 2 vinculado a la investigación alcanzó el 98,86% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 3 relacionado a la vinculación con la sociedad con el 79,48% y en ejecución presupuestaria el OE 4 relacionado a la gestión administrativa con el 68,72%.

4) Año 2018

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2018	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	91,48%	78,03%
	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	94,28%	99,70%
	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	82,25%	99,00%
	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	88,54%	81,93%

Tabla 45: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2018
Elaborado por: María Belén Freire G.

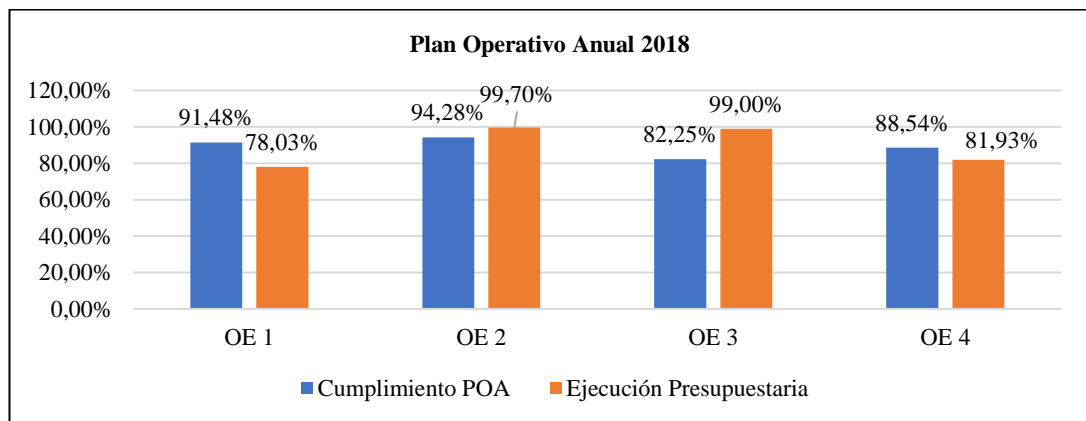


Figura 46: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2018
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

Para el año 2018, el Plan Operativo Anual (POA) y su ejecución presupuestaria alcanzaron los resultados presentados a continuación y que son resumidos por objetivo estratégico con el propósito de analizar, de manera integral, la gestión realizada a nivel de institución.

El OE 1 cumplió su planificación operativa en un 91,48% con una ejecución presupuestaria del 78,03%, el OE 2 alcanzó el 94,28% en el cumplimiento de su POA y un 99,70% en su ejecución presupuestaria; el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 82,25% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 99,00% de ejecución del presupuesto asignado. Por último, el OE 4 presenta el 88,54% de cumplimiento de las actividades planificadas con una ejecución presupuestaria del 81,93%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a investigación. Este objetivo alcanzó el 94,28% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 3 vinculado a la vinculación con la sociedad alcanzó el 99,00% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 3 con el 82,25% y en ejecución presupuestaria el OE 1 relacionado a academia con el 78,03%.

5) Año 2019

AÑO	Planificación Institucional				Estructura Programática Presupuestaria Institucional	
	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento POA	Ejecución Presupuestaria	
Año 2019	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	95,31%	68,92%
	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	95,59%	96,93%
	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	92,37%	81,28%
	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	82,85%	82,95%

Tabla 46: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

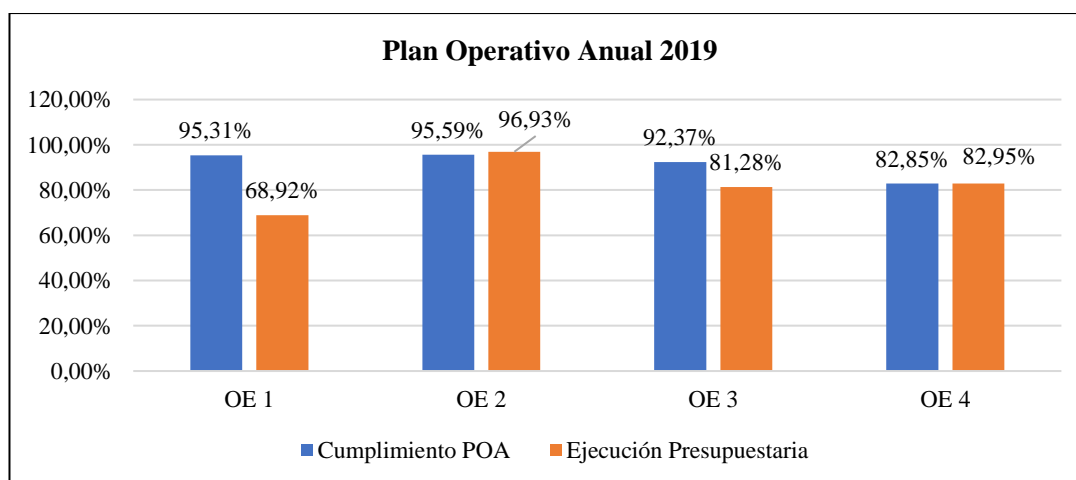


Figura 47: Sistema de Evaluación del Desempeño, año 2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el año 2019, la evaluación del Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva ejecución presupuestaria evidencian los siguientes resultados resumidos por objetivo estratégico: el OE 1 cumplió su planificación operativa en un 95,31% con una ejecución presupuestaria del 68,92% , el OE 2 alcanzó el 95,59% en el cumplimiento de su POA y un 96,93% en su ejecución presupuestaria, el OE 3 obtuvo un cumplimiento del 92,37% de acuerdo a lo planificado operativamente y un 81,28% de ejecución del presupuesto asignado; finalmente, el OE 4 presenta el 82,85% de cumplimiento de las actividades planificadas con un ejecución presupuestaria del 82,95%.

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados, el objetivo estratégico que refleja un cumplimiento superior en su planificación operativa es: el OE 2 relacionado a investigación. Este objetivo alcanzó el 95,59% de cumplimiento.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el OE 2 vinculado a la investigación alcanzó el 96,93% de ejecución del presupuesto asignado, porcentaje que lo convierte en el objetivo estratégico con mejor resultado de evaluación.

Respecto de los resultados de cumplimiento más bajos, en cuanto al POA lo obtuvo el OE 4 relacionado a la gestión administrativa con el 82,85% y en ejecución presupuestaria el OE 1 relacionada a academia con el 68,92%.

6) Resumen quinquenio 2015-2019

Eje	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Cumplimiento Plan Operativo Anual					MEDIA
				2015	2016	2017	2018	2019	
I Eje Estratégico: Docencia	OE 1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	86,72%	72,32%	88,55%	91,48%	95,31%	86,88%
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	94,84%	92,84%	82,89%	94,28%	95,59%	92,09%
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	83,36%	90,26%	79,48%	82,25%	92,37%	85,54%
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	88,69%	91,58%	87,76%	88,54%	82,85%	87,88%

Tabla 47: Sistema de Evaluación del Desempeño PE, Plan Estratégico Quinquenio 2010-2014
Elaborado por: María Belén Freire G.

Eje	Objetivos Estratégicos	N° Estrategias	N° proyectos	Ejecución Presupuestaria					
				2015	2016	2017	2018	2019	MEDIA
I Eje Estratégico: Docencia	OE 1 Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	5	31	85,12%	55,30%	78,35%	78,03%	68,92%	73,14%
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2 Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	15	14	94,40%	0,932996495	98,86%	99,70%	96,93%	96,64%
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3 Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	3	16	90,25%	98,02%	95,84%	99,00%	81,28%	92,88%
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4 Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	2	40	83,75%	83,77%	68,72%	81,93%	82,95%	80,22%

Tabla 48: Sistema de Evaluación del Desempeño PpR, PEDI 2015-2019
Elaborado por: María Belén Freire G.

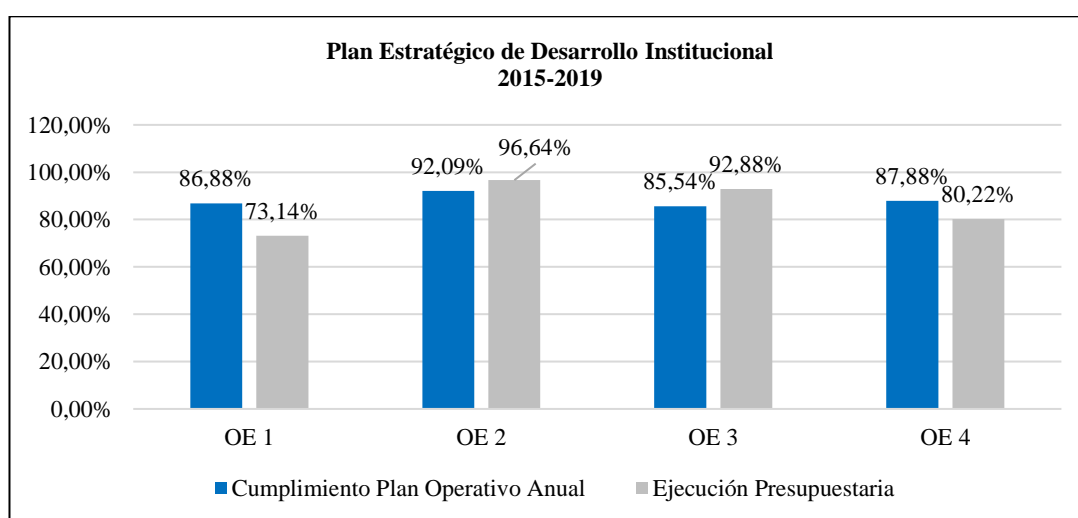


Figura 48: Sistema de Evaluación del Desempeño, PEDI 2015-2019
Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el quinquenio 2015-2019, el OE 1 tuvo un cumplimiento del 86,88% y una ejecución de sus programas presupuestarios del 73,14%. El OE 2 de investigación alcanzó el 92,09% de cumplimiento y una ejecución presupuestaria del 96,64%; el OE 3 con un cumplimiento del 85,54% presenta una ejecución presupuestaria del 92,88%. Por último, el OE 4 tuvo un cumplimiento del 87,88% y una ejecución de sus programas presupuestarios del 80,22%.

Interpretación

Se observa que el Objetivo estratégico 2 relacionado a la investigación, es el OE cuyo cumplimiento del 92,09% fue el más elevado. Esto, a diferencia del objetivo

estratégico 3 relacionado a la vinculación con la sociedad que presentó el cumplimiento más bajo con el 85,54%.

En cambio, según los resultados obtenidos de la ejecución de los programas presupuestarios; los programas alineados al OE 2 tuvieron la ejecución más alta con el 96,64%; y los del objetivo estratégico 1 Academia tuvieron la más baja con el 73,14%.

Rendición de Cuentas

De acuerdo con la “*Guía referencial para el ejercicio de la Rendición de Cuentas*” del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS (2012); la rendición de cuentas es el proceso que tiene por objetivo construir y fortalecer la relación de las instituciones gubernamentales con la ciudadanía mediante herramientas que contribuyen a transparentar la administración pública y la utilización de recursos de interés público.

Dicha causa, además, permite conocer si la gestión institucional cumple o no con las expectativas, requerimientos y necesidades de la sociedad; razón por la cual, es una actividad que las instituciones que manejan fondos públicos están obligadas a ejecutar. Así lo plantea el artículo 90 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010), el mismo que se complementa con lo citado en el artículo 91 en donde señala que, con la rendición de cuentas el estado “*vigila el cumplimiento de las políticas públicas*”.

De esta manera, considerando los conceptos de GpR, el análisis de este componente se realizó en función a tres temas puntuales que yacen en el “*Formulario del Informe de Rendición de Cuentas para Instituciones de Educación Superior*” y que anualmente es solicitado y presentado al CPCCS. Estos temas son:

- *Articulación de políticas públicas*: reporte acerca de la articulación de la planificación estratégica institucional y plan operativo anual al Plan Nacional de Desarrollo.
- *Cumplimiento de ejecución programática*: refiere al reporte de la información que evidencia el avance de la gestión institucional en relación con lo planificado y comparándolo con lo ejecutado.
- *Cumplimiento de ejecución presupuestaria*: información relacionada a la gestión financiera versus lo planificado.

Con ello, lo que se buscó es determinar, mediante distinciones dicotómicas, si los informes de rendición de cuentas que fueron presentados en los quinquenios 2010 – 2014 y 2015 – 2019 ciertamente abarcaron tales temas, siendo socializados oportunamente a la comunidad:

Quinquenio 2010-2014

Plan Estratégico Institucional	Informes de Rendición de Cuentas	Articulación de políticas públicas		Cumplimiento de ejecución programática			Cumplimiento de ejecución presupuestaria							
		Detalla la articulación del PEI al PND	Detalla la articulación del POA al PND	Detalla las metas del POA	Detalla la información relacionada a los resultados del POA	Detalla el porcentaje de cumplimiento del POA	Detalla el presupuesto codificado	Detalla el presupuesto ejecutado	Detalla el porcentaje del nivel de cumplimiento del presupuesto	Detalla el total del presupuesto institucional	Detalla el gasto corriente planificado	Detalla el gasto corriente ejecutado	Detalla el gasto de inversión planificado	Detalla el gasto de inversión ejecutado
Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Informe de Gestión 2010-2011	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
	Informe de Gestión 2011-2012	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Informe de Gestión 2012-2013	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
	Informe de Gestión 2013-2014	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
	Informe de Gestión 2014-2015	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Tabla 49: Análisis Informes de Rendición de Cuentas 2010-2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

En el quinquenio 2010-2014, los informes de rendición de cuentas anuales de la Universidad Técnica de Ambato en cuanto a la presentación de información concerniente a la articulación de políticas públicas ciertamente lo presentaron, esto a excepción del informe del año 2015; respecto de la información del cumplimiento de ejecución programática, ningún informe expuso a su totalidad tales datos, únicamente los informes de los años 2013 y 2014 expusieron aquellos relacionados al porcentaje de cumplimiento de la planificación operativa anual POA. Finalmente, en cuanto a la información de cumplimiento de ejecución presupuestaria, el informe de gestión del año 2014 no presentó ningún dato al respecto; por otro lado, los informes de los años 2010, 2012 y 2013 si bien detallaron datos acerca del

presupuesto de gasto corriente, no lo hicieron así con la información de gastos de inversión; únicamente el informe del año 2011 presentó por completo todo lo relacionado a la ejecución presupuestaria.

Interpretación:

Los informes de rendición de cuentas como proceso de transparencia de información institucional durante el período comprendido para la Planificación Estratégica Quinquenal 2010-2014 de la UTA, demuestran que cumplieron de manera parcial con la socialización de información relacionada a la articulación de políticas públicas y de cumplimiento de ejecución presupuestaria. Por otro lado, con respecto a la información de cumplimiento de la ejecución programática, se puede mencionar que este tema no ha sido debidamente tratado en la gran mayoría de los informes, limitando la difusión de los resultados de la gestión institucional para la comunidad.

Quinquenio 2015-2019

Plan Estratégico Institucional	Informes de Rendición de Cuentas	Articulación de políticas públicas		Cumplimiento de ejecución programática			Cumplimiento de ejecución presupuestaria							
		Detalla la articulación del PEI al PND	Detalla la articulación del POA al PND	Detalla las metas del POA	Detalla la información relacionada a los resultados del POA	Detalla el porcentaje de cumplimiento del POA	Detalla el presupuesto codificado	Detalla el presupuesto ejecutado	Detalla el porcentaje del nivel de cumplimiento del presupuesto	Detalla el total del presupuesto institucional	Detalla el gasto corriente planificado	Detalla el gasto corriente ejecutado	Detalla el gasto de inversión planificado	Detalla el gasto de inversión ejecutado
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019	Informe de Rendición de Cuentas 2015	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
	Informe de Rendición de Cuentas 2016	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Informe de Rendición de Cuentas 2017	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Informe de Rendición de Cuentas 2018	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Informe de Rendición de Cuentas 2019	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO

Tabla 50: Análisis Informes de Rendición de Cuentas 2015-2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis:

En los informes de rendición de cuentas anuales de la Universidad Técnica de Ambato del quinquenio 2015-2019, la presentación de información de la articulación de políticas públicas fue debidamente considerada. Por otro lado, la información del cumplimiento de ejecución programática fue socializada únicamente en los informes de los años 2016,2017 y 2018, en los informes del 2015 y 2019 no se expusieron tales datos. Finalmente, en cuanto a la información de cumplimiento de ejecución presupuestaria, los informes de los años 2016,2017 y 2018 recogen efectivamente los resultados, sin embargo, en los años 2015 y 2019 no se presentó información relacionada a gastos de inversión.

Interpretación:

En el quinquenio 2015-2019, en el cual, la UTA ejecutó su Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019; los informes de rendición de cuentas presentaron un avance en el proceso de transparencia de la información pública, esto es debido a que en su mayoría (3) respondieron efectivamente a la socialización de resultados institucionales relacionados a planificación y presupuesto. En cuanto a los otros informes de los años 2015 y 2019 no expusieron datos relacionados a ejecución programática y presupuestaria.

P2 ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el Sistema de Educación Superior Ecuatoriano alcanzado por la Universidad Técnica de Ambato?

La Universidad Técnica de Ambato en los últimos 10 años ha participado en dos procesos de evaluación y acreditación llevados a cabo, en el año 2013, por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CEAACES y en el 2019 por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CACES.

Cada uno de estos procesos respondieron a modelos de evaluación contruidos en base a requerimientos que el Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (SES) consideraba oportuno medirlos en las universidades y escuelas politécnicas del país, a objeto de conocer cuán eficaz era su gestión institucional como respuesta a las necesidades sociales.

Para al análisis de los resultados que alcanzó la UTA; se empleó la metodología descrita en el *“Documento guía para la elaboración y evaluación de Planes de Mejora y Planes de Fortalecimiento Institucional, de las Instituciones de Educación Superior”* (2013), la cual se enfoca en relacionar los objetivos estratégicos quinquenales de la IES (vigentes a la época) con los indicadores/estándares de los modelos de evaluación que corresponda.

Esta forma de trabajo constituye, además, una de las herramientas empleadas para fortalecer los pasos del proceso básico de control interno. Siendo, la medición del desempeño y acciones correctivas a través de los procesos de autoevaluación institucional o de acreditación y planes de mejora, respectivamente, ejecutados periódicamente por la Universidad. Razón por la que en la presente investigación se han tomado a los procesos de acreditación como objeto de estudio. (Contraloría General del Estado CGE, 2020)

Estos procesos son una forma de comparar estándares y previsiones, con el objetivo de establecer el grado de eficacia de la gestión institucional.

Como complemento al estudio de esta variable, también se utilizó la metodología de *“Análisis estadístico directo”* que ayudó a revelar las puntuaciones obtenidas por

criterios/función sustantiva¹⁶ de cada proceso de acreditación. Para lo cual, se detalló los valores alcanzados por la institución en cada indicador/estándar, así como la ponderación obtenida. Esta última actividad, permitió medir el logro de los objetivos estratégicos institucionales a través de resultados de acreditación.

A continuación, el análisis por evento:

¹⁶ Explicados en el Capítulo II

1) Proceso de Evaluación externa realizado por el CEAACES a la Universidad Técnica de Ambato (CEAACES, 2013).

Planificación Estratégica Quinquenal 2010-2014		Estructura de Evaluación								
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Criterio de Evaluación	Indicadores	Ponderación del Indicador CEAACES	Resultados UTA	Ponderación del indicador UTA	Resultado de Análisis estadístico directo			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 1	Organización	Calidad del gasto	2,10	6,20	0,32	1,63	5,03	0,81	0,81
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 1	Organización	Información para la evaluación	1,40		2,00	0,70			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 1	Organización	Régimen académico	1,00		3,00	1,00			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 1	Organización	Rendición anual de cuentas	0,70		3,00	0,70			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 1	Organización	Transparencia financiera	1,00		3,00	1,00			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Calidad de aulas	3,00	20,00	99,60	2,99	15,11	0,76	0,76
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Cobertura estudiantes	1,20		83,87	1,12			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Conectividad	1,60		122,58	1,60			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Consulta por usuario	0,90		196,48	0,63			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Espacio para estudiantes	1,80		19,47	1,80			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Espacios de bienestar	3,00		2,00	3,00			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Gestión de biblioteca	1,20		2,00	0,60			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Innovación tecnológica	1,20		3,00	1,20			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Libros	2,10		4,35	0,46			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Salas MT/TP	1,20		1,45	1,16			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 2	Infraestructura	Oficinas TC	2,80		1,80	0,56			
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 3	Organización	Acción afirmativa	1,00	1,70	2,00	0,50	0,85	0,50	0,50
I Eje Estratégico: Gestión Administrativa	OE 3	Organización	Ética y responsabilidad	0,70		2,00	0,35			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Concurso	0,90	40,10	0,00	0,00	15,09	0,38	0,51
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Dirección Mujeres	0,80		8,33	0,22			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Docencia Mujeres	0,80		16,31	0,43			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Doctores TC	6,40		2,09	0,24			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Escalafón 1	0,70		3,00	0,70			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Estudiantes por docente TC	2,70		48,61	1,85			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Evaluación	0,70		3,00	0,70			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Formación Posgrado	8,00		23,25	2,55			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Horas - clase TC	1,40		16,34	1,40			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Horas-clase MT/TP	1,20		12,01	0,00			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Porcentaje de profesores TC	2,70		27,26	1,24			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Posgrado en formación	1,60		0,04	0,13			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Remuneración MT/TP	1,80		8,45	0,00			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Remuneración TC	7,20		2166,42	5,62			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Titularidad	1,30		20,82	0,00			
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Academia	Titularidad TC	1,90		16,23	0,00			

Planificación Estratégica Quinquenal 2010-2014		Estructura de Evaluación							
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Criterio de Evaluación	Indicadores	Ponderación del Indicador CEAACES		Resultados UTA	Ponderación del indicador UTA		Resultado de Análisis estadístico directo
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Eficiencia Académica	Admisión a estudios de posgrado	1,50	10,00	2,00	0,75	6,48	0,65
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Eficiencia Académica	Admisión a estudios de pregrado	1,50		3,00	1,50		
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Eficiencia Académica	Eficiencia terminal posgrado	2,00		8,43	0,42		
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Eficiencia Académica	Eficiencia terminal pregrado	2,50		20,93	1,31		
II Eje Estratégico: Desarrollo de la Docencia	OE 4	Eficiencia Académica	Tasa de retención inicial pregrado	2,50		69,01	2,50		
III Eje Estratégico: Investigación Científica y Tecnológica	OE 5	Investigación	Investigación regional	2,00	20,00	0,10	0,19	1,93	0,10
III Eje Estratégico: Investigación Científica y Tecnológica	OE 5	Investigación	Libros revisados por pares	6,00		0,01	0,06		
III Eje Estratégico: Investigación Científica y Tecnológica	OE 5	Investigación	Planificación de la investigación	3,00		2,00	1,50		
III Eje Estratégico: Investigación Científica y Tecnológica	OE 5	Investigación	Producción científica	9,00		0,01	0,18		
IV Eje Estratégico: Vinculación con la Colectividad	OE 6	Organización	Presupuesto de programa de vinculación	0,40	2,00	3,43	0,40	1,50	0,75
IV Eje Estratégico: Vinculación con la Colectividad	OE 6	Organización	Programas de vinculación	0,80		0,08	0,30		
IV Eje Estratégico: Vinculación con la Colectividad	OE 6	Organización	Uso del seguimiento a graduados	0,80		3,00	0,80		
TOTAL				100,00	100,00		45,99	45,99	

*Nota: El modelo de evaluación del año 2013 trabajó con 31 indicadores cuantitativos y 15 indicadores cualitativos.

Tabla 51: Desglose y alineamiento de ejes estratégicos relacionados al modelo de evaluación, acreditación 2013.

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

De acuerdo con el análisis estadístico directo aplicado al proceso de acreditación del año 2013 de la UTA. El criterio organización (5 indicadores) que se encuentra alineado al objetivo estratégico 1 relacionado a la gestión administrativa obtuvieron una puntuación de 0,81; el criterio infraestructura (11 indicadores) alineado al objetivo estratégico 2 infraestructura física alcanzó una puntuación de 0,76; el criterio organización (2 indicadores) alineado al objetivo estratégico 3 Bienestar universitario obtuvo una puntuación de 0,50; el criterio academia (16 indicadores) y el criterio eficiencia académica (5 indicadores) alineados al objetivo estratégico 4 Docencia presentó una puntuación de 0,51; el criterio investigación (4 indicadores) vinculados al OE 5 investigación alcanzó una puntuación de 0,10 y el criterio organización (3 indicadores) alineado al objetivo estratégico 6 Vinculación con la Colectividad presentó una puntuación de 0,75.

Interpretación

En el proceso de acreditación de la Universidad Técnica de Ambato del año 2013 (CEAACES), según Resolución No. 001-073-CEAACES-2013-17 la IES alcanzó el estatus de acreditada, siendo ubicada en la categoría “B”. Tal resultado evidenció el trabajo realizado por la UTA en sus 44 años de vida institucional dentro del campo de la educación superior a nivel regional y nacional.

Por otro lado, respecto de los criterios que presentaron resultados superiores, encontramos al criterio organización (5 indicadores) con el 81% de cumplimiento, los mismos que se encontraron alineados al objetivo estratégico de Gestión Administrativa de la Planificación Estratégica Quinquenal (2010-2014).

Es necesario mencionar, además, que el criterio investigación con el 10% se convierte en el criterio con el porcentaje más bajo, tal criterio responde al objetivo estratégico de Investigación.

2) Proceso de Evaluación externa realizado por el CACES a la Universidad Técnica de Ambato

Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019		Estructura de Evaluación								
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Función Sustantiva de Evaluación	Estándares	Ponderación del Estándar CACES			Resultados UTA	Ponderación del indicador UTA		Resultado de Análisis estadístico directo
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 1: Planificación de los procesos del profesorado	Cumplimiento Satisfactorio	20	160	Cumplimiento Satisfactorio	20	140	0,88
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 2: Ejecución de procesos del profesorado	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 3a: Titularidad del profesorado (IES grado y grado pos-grad)	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 4a: Formación del profesorado (IES grado y grado-posgrado)	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 5: Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 6: Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 7: Titulación del estudiantado	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		

Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019		Estructura de Evaluación								
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Función Sustantiva de Evaluación	Estándares	Ponderación del Estándar CACES			Resultados UTA	Ponderación del indicador UTA		Resultado de Análisis estadístico directo
I Eje Estratégico: Academia	OE 1	DOCENCIA	Estándar 8: Planificación de los procesos de investigación	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2	INVESTIGACIÓN	Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación	Cumplimiento Satisfactorio	20	60	Aproximación al Cumplimiento	15	50	0,83
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2	INVESTIGACIÓN	Estándar 10: Producción académica y científica	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2	INVESTIGACIÓN	Estándar 11: Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Estándar 12: Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento Satisfactorio	20	60	Aproximación al Cumplimiento	15	35	0,58
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Parcial	10		
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Estándar 14: Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Parcial	10		
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 15: Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento Satisfactorio	20	120	Aproximación al Cumplimiento	15	95	0,79
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 16: Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Parcial	10		
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 17: Bibliotecas	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 18: Gestión interna de la calidad	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 19: Bienestar estudiantil	Cumplimiento Satisfactorio	20		Aproximación al Cumplimiento	15		
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Estándar 20: Igualdad de oportunidades	Cumplimiento Satisfactorio	20		Cumplimiento Satisfactorio	20		
TOTAL				400	400			320	320	

*Nota: El modelo de evaluación del año 2019 trabajó con 20 indicadores cuya valoración fue cualitativa.

Tabla 52: Desglose y alineamiento de ejes estratégicos relacionados al modelo de evaluación, acreditación 2019.

Elaborado por: María Belén Freire G.

Análisis

De acuerdo con el análisis estadístico directo aplicado al proceso de acreditación del año 2019 de la UTA. La función sustantiva Docencia (8 elementos fundamentales) que se encuentran alineada al objetivo estratégico 1 Academia obtuvo una puntuación de 0,88; la función

Investigación (3 elementos fundamentales) alineado al objetivo estratégico 2 Investigación alcanzó una puntuación de 0,83; la función sustantiva vinculación con la sociedad (3 indicadores) alineado al objetivo estratégico 3 Vinculación con la Sociedad obtuvo una puntuación de 0,58 y la función condiciones institucionales (6 indicadores) alineado al eje estratégico IV Gestión presentó una puntuación de 0,79.

Interpretación

En el proceso de acreditación de la Universidad Técnica de Ambato del año 2019 (CACES), según oficio Nro. CACES-CP-UEP-2020-0032-O la IES presenta resultados preliminares que evidencian el compromiso de la Institución con la comunidad universitaria. Siendo así, alcanzó una valoración global del 80%.

Respecto de las funciones sustantivas que presentaron resultados superiores, encontramos a la función Docencia con el 88% de cumplimiento, la misma que se encuentra alineada al objetivo estratégico de Academia de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional en ejecución (2015-2019).

Por otro lado, la función sustantiva Vinculación con la Sociedad con el 58% se convierte en la función con el porcentaje más bajo, tal criterio responde al objetivo estratégico de Vinculación con la Sociedad.

4.2 Comprobación de hipótesis

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

El planteamiento de la hipótesis se compone de dos de sus componentes: la hipótesis nula y la hipótesis alternativa.

Según Spínola (2016) la hipótesis nula H_0 es la no diferencia entre grupos, es decir, la no relación entre variables; por ello, suele ser una afirmación inicial que se fundamenta en un análisis previo o juicio especializado. Por otro lado, la hipótesis alternativa H_1 está relacionada a la existencia del efecto o patrón, puesto que hay una clara vinculación entre grupos o entre variables.

Modelo Lógico

H₀: La gestión para resultados, no incide en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato

H₁: La gestión para resultados, incide en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato.

4.2.2 Estadístico de prueba

La verificación de hipótesis se la realizó mediante la prueba estadística paramétrica de regresión lineal múltiple. Esto, dado que la investigación busca analizar el grado de relación que puede tener o no las variables en la hipótesis planteada dentro de una amplia variedad de situaciones, prediciendo fenómenos diversos.

Es necesario mencionar también, que se escogió tal estadístico debido a que brinda la oportunidad de predecir la única variable dependiente establecida en el estudio, utilizando variables independientes (Pérez, 2008), las mismas que, en el caso de la presente investigación, surgieron en el contexto del análisis.

Según los autores Sampieri Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), la regresión lineal tiene por objetivo “*estimar el efecto de una variable sobre otra (s)*”, de igual manera, permite “*predecir las puntuaciones de una variable tomando las puntuaciones de la (s) otra (s)*”. De ahí que, la prueba de regresión para hipótesis sea: “*correlacional / causal*”.

La expresión está conformada de la siguiente forma:

$$DI = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 PE + \hat{\beta}_2 EP$$

β_0 = Constante,

$\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1, \hat{\beta}_2$ = Coeficientes,

Y=Desempeño Institucional (DI),

X1= Cumplimiento de la Planificación Estratégica (PE),

X2= Ejecución Presupuestaria (EP).

En el modelo se establecen todas las variables que han sido tomadas a través de la contextualización. Con esto se propone analizar la influencia que tiene cada una de estas variables regresoras sobre la regresada.

Al respecto, cabe notar que las variables X1 y X2 responde al macroproceso de la GpR (Capítulo II Marco Teórico) conocido como: seguimiento, control y auditoría por desempeño / *sistema de evaluación del desempeño*; el mismo que implica la medición de resultados de la gestión pública a través del cumplimiento de la planificación estratégica y ejecución presupuestaria (4.1 Análisis de resultados - Tabla 40, 41, 47 y 48).

Así también, es laudable mencionar que el análisis realizado a la composición de la planificación estratégica y estructura programática presupuestaria cumplió un papel relevante pues permitió orientar el proceso de investigación, partiendo de una idea clara acerca de la instauración de la GpR en la institución. De la misma manera, lo fue la rendición de cuentas institucional que, como elemento transversal de la variable independiente, aportó valor significativo al proceso.

4.2.3 Cálculo

La aplicación del método estadístico, se la llevó a cabo a través del programa estadístico informático “Statistical Product and Service Solutions - SPSS”, que es una herramienta orientada al tratamiento de datos para el análisis estadístico, esto es: estadísticas descriptivas, bivariadas, regresión, análisis de factores y representación gráfica. (QuestionPro, 2020)

Para el análisis se consideró como referente a la pregunta directriz:

P3 ¿Cómo la gestión para resultados se convierte en un medio para que la Universidad Técnica de Ambato alcance los estándares de calidad en educación superior?

De ahí que, se procediera a relacionar los resultados derivados (Tabla 40, 41, 47 y 48), con la variable dependiente Desempeño Institucional.

Además, se presenta los valores por quinquenio y categorizados por objetivo estratégico. Esto permitirá entender la didáctica de la GpR en el modelo de gestión institucional y su relación con los resultados alcanzados por la IES como desempeño:

Eje	Objetivos Estratégicos	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
		CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2013	
I EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	OE 1	Organizar la gestión universitaria en base a la planificación y evaluación de sus potencialidades, de la actualización jurídica de su desempeño y de la relación interinstitucional, que permitan un crecimiento integral de la UTA	0,92	0,82	0,81
	OE 2	Propender el desarrollo físico y tecnológico de la UTA con criterios de calidad, transparencia y oportunidad, de acuerdo con los requerimientos académicos y el avance informático	0,88	0,14	0,76
	OE 3	Propiciar el bienestar de la comunidad universitaria que garantice la calidez humana en el desempeño institucional	0,89	0,63	0,50
II EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA DOCENCIA	OE 4	Mejorar la práctica académica, sustentada en docencia de calidad que desarrolle con eficiencia los currículos de acuerdo con los requerimientos del contexto, orientada a la formación integral y actualización del talento humano comprometido con la transformación social	0,78	0,75	0,51
III EJE ESTRATÉGICO: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	OE 5	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica con trabajo participativo e interdisciplinario, dirigidos al desarrollo de ciencia, tecnología y arte, y a la búsqueda de soluciones concretas a problemas nacionales, regionales y locales	0,65	0,94	0,10
IV EJE ESTRATÉGICO: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	OE 6	Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social y productivo, en base de la difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y a la promoción del emprendimiento.	0,83	0,79	0,75

Tabla 53: Resultados quinquenio 2010 - 2014

Elaborado por: María Belén Freire G.

Eje	Objetivos Estratégicos	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
		CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2019	
I Eje Estratégico: Docencia	OE 1	Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	0,87	0,73	0,88
II Eje Estratégico: Investigación	OE 2	Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	0,92	0,97	0,83
III Eje Estratégico: Vinculación con la Sociedad	OE 3	Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad	0,86	0,93	0,58
IV Eje Estratégico: Gestión	OE 4	Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	0,88	0,80	0,79

Tabla 54: Resultados quinquenio 2015 - 2019

Elaborado por: María Belén Freire G.

Para la aplicación de la técnica estadística, Vilá Baños, Torrado Fonseca, & Reguant Álvarez (2019) en su artículo “Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico”; mencionan que para la aplicación del método de regresión lineal es necesario que se cumplan los siguientes supuesto, los cuales, para los dos quinquenios se comprueban a continuación:

- **Linealidad:** Que la relación entre las variables sea lineal.

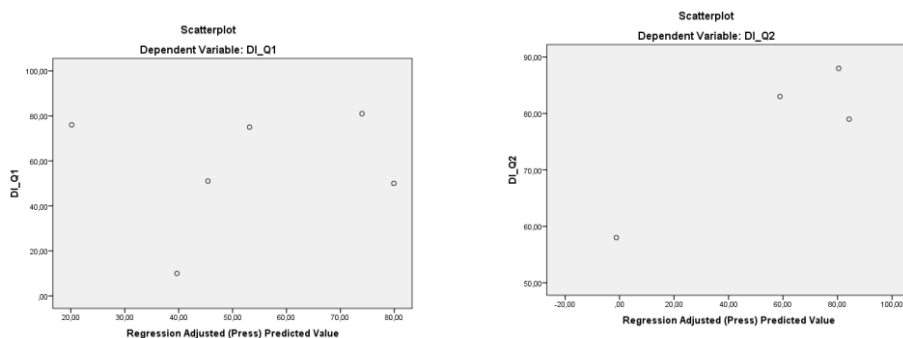


Figura 49.: Regresión Lineal Múltiple, supuesto linealidad

Elaborado por: María Belén Freire G.

En los diagramas de dispersión se ha eliminado el efecto proveniente de las otras variables. De esta manera, se muestra la relación neta entre las variables representadas (Martín Martín, 2008).

- **Independencia de los errores:** Que los errores en la medición de las variables explicativas sean independientes entre sí.

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,869 ^a	,756	,593	17,01157	,756	4,642	2	3	,121	2,355

a. Predictors: (Constant), EP_Q1, PE_Q1

b. Dependent Variable: DI_Q1

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,983 ^a	,966	,897	4,23568	,966	14,048	2	1	,185	,930

a. Predictors: (Constant), EP_Q2, PE_Q2

b. Dependent Variable: DI_Q2

Tabla 55: Regresión Lineal Múltiple, supuesto independencia

Elaborado por: María Belén Freire G.

Este supuesto se comprueba a través del estadístico de Durbin-Watson, que menciona que se consideran independientes si el estadístico se encuentra entre 1,5 y 2,5. (Vilá Baños, Torrado Fonseca, & Reguant Álvarez, 2019). En el primer quinquenio se ve una valoración de 2,355 y en el segundo quinquenio una de 0.930.

- **Homocedasticidad:** Que los errores en la medición de las variables explicativas sean independientes entre sí.

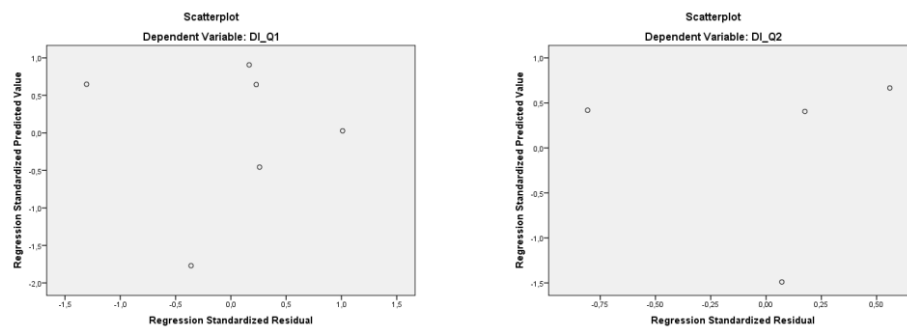


Figura 50: Regresión Lineal Múltiple, supuesto honesticidad

Elaborado por: María Belén Freire G.

El supuesto de homocedasticidad se verifica a través del gráfico de dispersión, con estos se evidencian que no se visualizan pautas de asociación (Martín Martín, 2008).

- **Normalidad:** Que las variables sigan la Ley Normal.

Tests of Normality							
	grupo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
VDI	Primer Quinquenio	,248	6	,200*	,853	6	,167
	Segundo quinquenio	,310	4	.	,868	4	,289

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabla 56: Regresión Lineal Múltiple, supuesto normalidad

Elaborado por: María Belén Freire G.

De acuerdo con los datos de Shapiro-Wilk los valores de los dos quinquenios son superiores > 0,05, por tanto, se asume que las variables siguen la Ley Normal.

- **No Colinealidad:** Que las variables independientes no estén correlacionadas entre ellas.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
1	(Constant)	-127,803	,84,975						
	PE_Q1	2,279	,879	,846	,230	-398,230	142,625	,765	1,308
	EP_Q1	-,044	,308	-,047	,894	-1,026	,937	,765	1,308

a. Dependent Variable: DI_Q1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-253,173	85,709		-2,954	,208	-1342,210	835,863		
	PE_Q2	4,862	1,067	,969	4,557	,138	-8,695	18,420	,759	1,317
	EP_Q2	-1,154	,251	-,977	-4,594	,136	-4,344	2,037	,759	1,317

a. Dependent Variable: DI_Q2

Tabla 57: Regresión Lineal Múltiple, supuesto colinealidad

Elaborado por: María Belén Freire G.

En la columna de tolerancia de los dos procesos, estos son $> 0,10$. En la columna VIF los valores son < 10 en todos los casos, por tanto, se comprueba que no hay multicolinealidad pues la tolerancia es alta.

De este modo, una vez considerados los supuestos del método se procede a analizar el estadístico F, el cual nos permite conocer la incidencia de las variables independientes en el cambio de la variable dependiente.

De ahí que, desde el resumen de ANOVA se permite valorar si existe relación significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes del modelo. Especialmente, con la significación, se puede valorar si esta relación es significativa (menor de 0,05). (Vilá Baños, Torrado Fonseca, & Reguant Álvarez, 2019)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2686,653	2	1343,327	4,642	,121 ^b
	Residual	868,180	3	289,393		
	Total	3554,833	5			

a. Dependent Variable: DI_Q1

b. Predictors: (Constant), EP_Q1, PE_Q1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	504,059	2	252,030	14,048	,185 ^b
	Residual	17,941	1	17,941		
	Total	522,000	3			

a. Dependent Variable: DI_Q2

b. Predictors: (Constant), EP_Q2, PE_Q2

Tabla 58: Regresión Lineal Múltiple, ANOVA

Elaborado por: María Belén Freire G.

Por tanto, como se observa en los dos procesos la relación significativa es superior a 0,05 (Personal UES ES, 2020); lo que nos lleva a aceptar la H_0 .

4.2.4 Conclusión

El estudio realizado evidencia que se acepta la Hipótesis Nula H_0 , es decir, “La gestión para resultados no incide en el desempeño institucional de la Universidad Técnica de Ambato”. Por lo cual, estadísticamente no se presenta causalidad de la GpR sobre el desempeño institucional.

Cabe mencionar, que tal resultado puede justificarse por las particularidades de los procesos de acreditación analizados, los mismos que fueron expuestos en apartados anteriores. Además, de la naturaleza de las planificaciones estratégicas y su presupuesto, frente a los requerimientos genéricos que establecen el órgano de control como política pública de calidad en el sistema de educación superior ecuatoriano.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis realizado en la presente investigación infiere en las siguientes conclusiones:

- ✓ En la década 2010-2019, la Universidad Técnica de Ambato ejecutó dos planificaciones estratégicas institucionales; de las cuales, el análisis a la Planificación Estratégica Quinquenal 2010 – 2014, evidencia que, en todos, es decir en el 100% de los bloques evaluados (10) que recogen los atributos establecidos como referentes de la adecuada construcción de una planificación estratégica con enfoque en resultados, al menos uno de los atributos estudiados no fue aplicado. Por tanto, la metodología empleada contiene parcialmente las características de una planificación orientada a resultados.

Por otro lado, en la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2015-2019, el 50% de los bloques demuestran que existió una aplicación de todos los atributos al momento de la construcción del plan, y en el 50% restante, al menos un atributo no fue aplicado.

De ahí que, la Planificación Estratégica Institucional para el quinquenio 2015-2019 se encontrare más enfocada en una gestión institucional para resultados que la Planificación Estratégica Quinquenal 2010-2014.

- ✓ En cuanto a la programación presupuestaria, la Universidad Técnica de Ambato en el período 2010 – 2014 trabajó con una estructura programática institucional variable. Esto por cuanto en el año 2010 y 2011 su presupuesto se ejecutó en base a 6 programas presupuestarios, en los años 2012 y 2013 en 10 programas presupuestarios y el año 2014 en 8 programas; todos ellos, alineados a uno de los seis objetivos estratégicos institucionales del quinquenio.

Para el período 2015-2019 la UTA presentó una estructura programática institucional más estable; durante los cinco años se trabajó con 4 programas presupuestarios, cada programa alineado a uno de los cuatro objetivos estratégicos institucionales establecidos para el período.

En este sentido, se puede determinar que la Institución ha ido fortaleciendo la concepción de un presupuesto institucional por resultados. Es así como, en los años 2015 – 2019 la vinculación del presupuesto a la planificación estratégica ha sido más razonable.

Por otro lado, es necesario mencionar que, pese a que los programas presupuestarios son vinculados a los objetivos estratégicos institucionales, con lo cual se entendería que el presupuesto está siendo formulado de acuerdo a la naturaleza de los proyectos contenidos en las planificaciones operativas; lo cierto es que la asignación de recursos por programa va en función al presupuesto establecido por unidades académicas o administrativas.

Esta situación dificulta el análisis del impacto de la ejecución presupuestaria en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Por cuanto, si bien, en el presupuesto los recursos asignados a una unidad académica (Facultad) forman parte de un programa presupuestario, el cual que a su vez dentro el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) es vinculado a un solo objetivo estratégico; en la planificación institucional la misma unidad está trabajando para el cumplimiento de dos o más OE.

- ✓ Al analizar el cumplimiento de las planificaciones estratégicas institucionales y sus respectivas ejecuciones presupuestarias, se infiere que, debido al mejoramiento en la metodología de construcción de los planes estratégicos, así como de la estructura programática y el seguimiento continuo a la gestión institucional; los resultados de gestión de la IES tuvieron un crecimiento para el quinquenio 2015-2019. Esto, considerando que para el período 2010-2014 el cumplimiento de la planificación estratégica tuvo una media del 82,55% y de ejecución presupuestaria del 67,91%; en cambio, para los años 2015-2019 la planificación presentó un cumplimiento con una media del 88,10% y una ejecución del 85,72%.

- ✓ Respecto del desempeño institucional, medido a través de los procesos de acreditación de la Universidad Técnica de Ambato; tanto en el año 2013 como en el 2019 se realizaron procesos con indicadores / elementos fundamentales

que responden a las funciones sustantivas de las IES, en este caso academia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión. De esta manera se analizó, además, la vinculación entre los objetivos estratégicos institucionales e indicadores / elementos fundamentales.

En el proceso de acreditación 2013, la UTA obtuvo en el criterio de investigación el porcentaje de cumplimiento más bajo con el 10%, esto seguido por el criterio de academia con el 38%, el criterio eficiencia académica con el 65%, organización (incluye indicadores de vinculación con la sociedad) con el 75% e infraestructura con el 73%. Alcanzando una media de cumplimiento del 52%.

En relación con el proceso de acreditación 2019, la UTA según su informe preliminar, el porcentaje de cumplimiento más bajo es el relacionado a la función de vinculación con la sociedad con el 58%, seguido por infraestructura con el 79%, investigación con el 83% y por último academia con el 88%. De esta manera, y considerando que el modelo de evaluación 2019 es netamente cualitativo, la media alcanzada (preliminar) en el proceso es del 77%.

De esta manera, como se puede observar en el proceso de acreditación institucional del año 2019 la UTA consigue una valoración de cumplimiento superior a la del 2013. Por tanto, los resultados de la gestión universitaria han sido fortalecidos, evidenciando el mejoramiento en su desempeño.

- ✓ Como conclusión, si bien es cierto que la Gestión para Resultados con la cual está trabajando la IES no incide en su desempeño directamente, esto de acuerdo con el proceso estadístico realizado. El trabajo de la institución que se ve reflejado en los resultados de planificación estratégica y ejecución presupuestaria explica “indirectamente” el progreso en los resultados de desempeño institucional. Es meritorio mencionar que tales acontecimientos son compartidos con la comunidad a través de los informes de rendición de cuentas y demás instrumentos utilizados para el efecto.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Con el objetivo que las planificaciones estratégicas institucionales de la IES sean construidas y respondan adecuadamente al enfoque de GpR que se está promoviendo a nivel institucional y nacional, se recomienda emplear de manera integral dentro de la metodología aplicada a la planificación y su seguimiento, la matriz de indicadores para resultados – MIR. Esta matriz se convierte en una herramienta que permitirá programar la gestión universitaria mediante la vinculación de fines, objetivos, resultados, productos y actividades; además, apoya a la construcción de indicadores y medios de verificación adecuados para su cumplimiento. Así también, la construcción de la cadena de valor público, la misma que se convierte en un instrumento idóneo para expresar la problemática de los factores que intervienen en la gestión pública de la Universidad.

Se recomienda afianzar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante la construcción y aplicación apropiada de indicadores que permitan evaluar el progreso de la gestión universitaria, estos son los indicadores de desempeño estratégico, de cumplimiento, de actuación y de administración de riesgo; de ahí que su construcción sintáctica y contenido respondan pertinentemente y permitan valorar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se sugiere actualizar los procesos internos y demás documentos de la IES que estén relacionados al proceso de planificación estratégica, esto de acuerdo con el fortalecimiento de la gestión para resultados.

- ✓ Con relación a la estructura programática institucional, se recomienda que las unidades responsables, en este caso, Dirección de Planificación y Evaluación y Dirección Financiera, en conjunto; generen lineamientos para su construcción y/o actualización anual enfocados en las necesidades institucionales y proyectos planteados en su planificación estratégica. De esta forma se logrará consolidar el concepto de presupuesto por resultados.

Así también, a objeto de impulsar una adecuada ejecución presupuestaria; se recomienda fortalecer el sistema de presupuesto institucional realizando un

seguimiento continuo a la elaboración y aplicación de la Programación Indicativa Anual (PIA), Programación Cuatrimestral de Compromiso (PCC) y Programación Mensual de Devengado (PMD), tales instrumentos contribuirán a la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros de la Universidad.

En efecto, fortalecer el sistema de presupuesto institucional brindará a la IES una seguridad razonable en cuanto a que el presupuesto responda de manera eficiente a la planificación institucional.

- ✓ Con el propósito que las evaluaciones de desempeño / acreditaciones de las IES reflejen objetivamente los avances y resultados de su gestión pública; es preciso recomendar que los modelos aplicados para el efecto se ajusten a sus particularidades, esto es: estructura orgánica, capacidad institucional, cambios socioculturales, entre otras. De esta forma, se logrará impulsar el mejoramiento de las instituciones desde una óptica aún más efectiva.

- ✓ Los procesos de acreditación se convierten en actividades inherentes a la gestión universitaria, motivo por el cual, la Universidad Técnica de Ambato debe continuar con la labor de levantar y ejecutar Planes de Autoevaluación, así como Planes de Mejora Institucional con los cuales pueda responder eficientemente a las necesidades internas y del entorno.

Así pues, para optimizar estos procesos de medición del desempeño institucional, se recomienda reforzar el sistema de control de la IES mediante controles periódicos, orientados a resultados, que sean aplicados tanto por las autoridades universitarias, así como por las unidades académicas / administrativas, Dirección de Planificación y Evaluación y Comisión General de Evaluación Interna.

Por otra parte, la construcción de guías que orienten la ejecución de tales procesos permitirá, además, que sean desarrollados de forma apropiada, esto independientemente del gabinete universitario que se encuentre en funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliendre, F. (2012). *Governance. Simbiosis de la política y el management*. Madrid: EL ALTO : UMSA.
- Allison, G. (1979). *Public and private management: are they fundamentally alike in unimportant respects?* Washington D.C: CA: Mayfield Press.
- Alonso Regueira, E., Ascárate, A., Balbín , C., Bonaveri, A., Canda, F. O., Cardaci Méndez, A., . . . Vocos Conesa, J. M. (2016). *El control de la actividad estatal*. Buenos Aires: Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (10 de Enero de 2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.
- Arcos Cabrera, C., Alvarado Espinel, V., López Parra, F., Marchán Romero , C., Soasti Toscano, G., Reyes, L., & Dávalos , M. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Asamblea Consituyente del Ecuador. (04 de Abril de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Abril de 2010). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Barrantes Echeverría , R. (2007). *Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y Cualitativo*. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Una invitación al diálogo globalizado*. London: London School of Economics and Political Science.

- Bastidas Villasnes, D., & Pisconte Ramos, J. (01 de Mayo de 2009). *Gestión Pública*. Madrid, España: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral-IDEA Internacional.
- Betancur López, S. (20 de Agosto de 2019). *Operacionalización de Variables*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Blanch, J. M., & Canterma Espinosa, L. M. (2011). *La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones. Universidad de Oviedo*.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cabrero, J. (30 de Marzo de 1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. <http://tecnologiaedu.us.es/revistaslibros/organiz.htm>.
- CACES. (Agosto de 2018). *Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Ecuador: CACES.
- CACES. (2019). *MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS*. Quito: CACES.
- CACES. (31 de Mayo de 2020). *CACES*. Obtenido de <https://www.caces.gob.ec/quienes-somos/>
- CACES. (24 de Agosto de 2020). *Informe Preliminar Universidad Técnica de Ambato 2019*. Quito: CACES.
- Carvalho, M., Francoise, C., & Zend, N. (2017). *Manual sobre la Gestión basada en resultados*. UNICEF.
- CEAACES. (21 de Diciembre de 2013). *Documento guía para la elaboración y evaluación de Planes de Mejora y Planes de Fortalecimiento Institucional, de las Instituciones de Educación Superior*. Quito, Ecuador: CACES.

- CEAACES. (2013). *Informe Final sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Universidad Técnica de Ambato. Quito: CEAACES.
- Centro de Políticas Públicas UC. (11 de Agosto de 2011). Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior: aspectos críticos y desafíos de mejoramiento. Centro de Políticas Públicas UC.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2009). Una nueva gestión pública para América Latina. *lausalasEconomía y Sociedad*, 5-20.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *CLAD Reforma y Democracia*, 149-210.
- CEPAL. (1993). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO/OREALC.
- CEPAL. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (24 de Mayo de 2020). *Nacionaes Unidas CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- CES. (28 de Octubre de 2015). Reglamento de aplicación de la fórmula de distribución de recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las instituciones de educación superior. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Comisión Economía para América Latina y el Caribe CEPAL. (2014). *Panorama de la Getsión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (25 de Noviembre de 2012). Guía referencial para el ejercicio de la rendición de cuentas. Quito, Pichincha, Ecuador: CPCCS.

- Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia. (12 de 05 de 2016). CNA. Obtenido de CNA: <https://www.cna.gov.co/1741/article-187231.html>
- Contraloría General del Estado CGE. (17 de Septiembre de 2020). Sección III: Sistema de control, fiscalización y auditoría del estado. Quito, Ecuador: CGE.
- Contraloría General del Estado CGE. (20 de Septiembre de 2020). Sesión II. Administración Financiera. Quito, Ecuador : CGE.
- Cuenya, L., & Ruetti, E. (2019). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Colombiana de Psicología*, 271-277.
- Derecho UNED. (15 de Marzo de 2018). *Derecho UNED*. Obtenido de <http://derecho.isipedia.com/optativas/gestion-publica/01-concepto-y-evolucion-de-la-gestion-publica-la-nueva-gestion-publica>
- Driessnack, M., Sousa, V., & Costa, I. (2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Revista Latinoamericana de Enfermagen*, 179-182.
- Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). *La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Managment Público*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Escarré, R. (01 de Enero de 2012). Calidad y acreditación en la educación superior. Proyecto Safiro II. Alicante-España: Universodad Alicante.
- Espinoza Díaz, O. (15 de Abril de 2018). Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en América Latina. University of Pittsburgh.
- Espinoza, O., & González, L. (23 de Octubre de 2010). Impacto de la Acreditación en Instituciones y Actores: El Caso de Chile. Santiago de Chile: Alicia Servetto.
- Fardella Cisternas, C., Sisto Campos, V., & Jiménez Vargas, F. (2017). La transformación de la universidad y los dispositivos de cuantificación. *Estudos de Psicologia*.

- Figuroa, W., Molina, M., & Peñate, M. (2018). *Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica*. Guatemala: Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales - ICEFI.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México D.F: Porrúa.
- Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M., Girotto, L., Marin, G., Pagani, M., . . . Zanzottera, M. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Buenos Aires: Subsecretaría para la Modernización del Estado.
- Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). *Recolección de la Información*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES.
- Gama, M. (02 de Agosto de 2016). *Prezi Online*. Obtenido de https://prezi.com/oz1o_o4yrink/el-estado-como-productor-de-bienes-y-servicios/#:~:text=El%20estado%20interviene%20en%20el,servicios%20de%20las%20empresas%20privadas.
- Ganga, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 213-246.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 37-64.
- Gobierno de México. (25 de 11 de 2019). *Hacienda de México*. Obtenido de Hacienda de México: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/filimina2.pdf>
- Gore, A. (15 de Septiembre de 1993). *National Performance Review Report*. Washington: U.S. Government Print Office.

- Graterol, R. (01 de Marzo de 2011). *Metodología de la Investigación*. Merida, Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). *Paradigmas en Competencia en la Investigación Cualitativa*. La Sonora: El Colegio Sonora.
- Guerrero, O. (2012). *Principios de Administración Pública*. México D.F.
- Guevara Baltazar, A., Espejel Mena, J., & Flores Vega, M. (2010). Los retos de la nueva gestión pública en América Latina. *Espacios Públicos*, 33-46.
- Guillaume, L., Pacheco, L., Chávez, G., Ballas, C., Granada, M. L., Martínez, L., . . . Ramiro, Y. (2013). *Suspendida por falta de calidad. El cierre de catorce universidades en Ecuador*. Quito: CEAACES.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mcgraw-HILL/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Hernández Yáñez, M. (2006). El PIFI 2000-2003 en la Universidad de Guadalajara: estudio de caso. México, México: Universidad de Guadalajara.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2009). *Metodología de la Investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawhill.
- Herrera , L., Medina , A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Diemerino Editores.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y Presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Jiménez Paneque, R. (1998). *Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. *Educational Researcher*, 14-26.

- Juez, P., & Díez, J. (1997). *Probabilidad y Estadística en Medicina*. Madrid: Díez de Santos.
- Kaufmann, J., Saginés, M., & García Moreno, M. (2015). *Construyendo Gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. New York: BID.
- Lemaitre, M. J. (2004). Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Respuesta a los desafíos del cambio en la Educación Superior. *Calidad en Educación*, 87-103.
- López, A. (16 de Octubre de 2014). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su abordaje conceptual. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- López Segrera, F. (2016). *Educación Superior Comparada. Tendencias Mundiales y de América Latina y El Caribe*. Brasilia: Revista da Avaliação da Educação Superior.
- LOR LOES. (02 de Agosto de 2018). Registro Oficial Suplemento 53 de 8 de agosto de 2017. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Makón, M. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública*. CEPAL.
- Makón, M. P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Martínez Godínez, V. (23 de Octubre de 2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. Sonora, México: Universidad de Sonora.
- Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *CLAD Reforma y Democracia*.
- Mattar, J., & Perroti, D. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (05 de Abril de 2018). Normas Técnicas de Presupuesto. Quito.

- Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. (10 de Agosto de 2018). Glosario de Términos Presupuestarios. Quito, Pichincha, Ecuador : Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (15 de Marzo de 2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *ABC de Gestión por Resultados*. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas.
- Mollis, M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa. *Revista de la Educación Superior*, 25-45.
- Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. *Paidós*, 438.
- Núñez Santamaría, D. (22 de Enero de 2018). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/23762296/Breve_an%C3%A1lisis_de_la_Nueva_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_en_el_Ecuador?auto=download
- OCDE. (2019). *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019. De gobiernos reactivos a estados proactivos*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2017). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*. París: OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Pearlman, S. (19 de Febrero de 2019). *talend*. Obtenido de <https://es.talend.com/resources/what-is-data-processing/>
- Peña Romero, R. A. (2014). Gobierno por resultados: un gobierno excelente. *XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 11-14.

- Pérez Porto, J., & Merino, M. (23 de Enero de 2016). *Definición.de*. Obtenido de [https://definicion.de/recoleccion-de-datos/#:~:text=A-Definici%C3%B3n%20de%20recolecti%C3%B3n%20de%20datos,%2C%20recoger%20o%20cosechar%20algo\).&text=Esto%20quiere%20decir%20que%20la,dentro%20de%20un%20cierto%20contexto](https://definicion.de/recoleccion-de-datos/#:~:text=A-Definici%C3%B3n%20de%20recolecti%C3%B3n%20de%20datos,%2C%20recoger%20o%20cosechar%20algo).&text=Esto%20quiere%20decir%20que%20la,dentro%20de%20un%20cierto%20contexto).
- Perez, R. (Febrero de 01 de 2010). *Evaluación del Desempeño en el Sector Público*. Lima, Perú: Colegio de Abogados de Lima.
- Pimienta, C. (13 de enero de 2017). *BID Mejorando Vidas*. Obtenido de BID Mejorando Vidas: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/mejores-indicadores-mejores-politicas-panorama-de-las-administraciones-publicas-2017/>
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Quesada Alpízar, J. (2007). *Didáctica de las Ciencias Experimentales*. Costa Rica: EUNED.
- QuestionPro. (2020). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- R&C Consulting. (19 de Enero de 2018). *Cómo se relaciona el planeamiento estratégico con el control interno?* Obtenido de <http://www.escoladegobierno.edu.pe/se-relaciona-planeamiento-estrategico-control-interno/>
- Raffino, M. (12 de Febrero de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-publica/>
- Ram, C. (2015). *Los sistemas iberoamericanos de educación superior. Investigación y diversificación. En CINDA, la transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica - Informe 2015*. Santiago de Chile: RIL editores.

- Reguant Álvarez, M., & Martínez - Olmo, F. (15 de Febrero de 2014). Operacionalización de conceptos / variables. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *rccp Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*.
- Rivas, J. (2007). *El enfoque mixto en los procesos de investigación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Rodríguez Larreta, H., & Repetto, F. (01 de Septiembre de 2000). Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social. Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez Muñoz, R., & Pérez Fernández, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la Gestión para resultados en una Universidad. *Visión de Futuro*.
- Rodríguez Peñaherrera, C. (1987). *Administración Pública Ecuatoriana. Breve recuento histórico y algunas ideas para planificar su cambio*. Quito: Instituto Latinoamericano de Investigación Sociales, ILDIS.
- Rodríguez Ponce, E., Fleet, N., Pedraja Rejas, L., & Rodriguez Ponce, J. (2012). Efecto de la calidad de la información sobre la acreditación institucional: un estudio exploratorio en universidades chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 368-375.
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. VI). México D.F, México: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sánchez Lalama, A. (21 de octubre de 2019). *LOCÁLISIS*. Obtenido de LOCÁLISIS: <https://www.voxlocalis.net/numero64/articulo/gobierno-por-resultados->
- Sanyal , B., & Martin, M. (2007). Garantía de la calidad y el papel de la acreditación: una visión global. *La educación superior en el mundo*, 3-19.

- Saravia Gallardo, M. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Scharager, J., & Rodríguez, P. (2019). Identidad profesional de los administradores de la calidad en universidades chilenas: entre la invisibilización y burocratización. *Revista Calidad en la Educación*.
- Schröder, P. (01 de Diciembre de 2013). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. México D.F, México: Fundación Friedrich Naumann.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (2011). Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados. Quito, Pichincha, Ecuador: Secretaría Nacional de Administración Pública.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (23 de Noviembre de 2011). Guía Metodología GpR. Quito, Pichincha, Ecuador: Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de Abril de 2019). *SENPLADES*. Obtenido de *SENPLADES*: <http://www.planificacion.gob.ec/5799/>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (13 de marzo de 2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados*. Quito.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (Noviembre de 2011). Gobierno Por Resultados - GpR, Guía Metodológica. Quito, Pichincha, Ecuador: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (13 de 11 de 2018). Planificación Institucional. Quito, Pichincha, Ecuador : Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (s.f.). Instrucciones para la generación de planes GPR. Quito, Ecuador: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- SENPLADES. (2012). *Guía metodológica de planificación Institucional*. Quito: SENPLADES.

SENPLADES. (2019). *Rendición de Cuentas 2018*. Quito.

Sousa, C., de Nejis, W., & Hendriks, P. (2010). *Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations*. *Sage journals*.

Spínola, M. (11 de Marzo de 2016). *Prueba de Hipótesis Estadísticas*. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

Téllez Infantes, A., Martínez Guirao, J., & De Maya Sánchez, B. (2016). *Enfoque socioculturales sobre el mundo actual*. Elche: Universidad Miguel Hernández.

tiposdeinvestigación.org. (13 de enero de 2020). Obtenido de <https://tiposdeinvestigacion.org/explicativa/>

UNESCO - IESALC. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad*. Córdoba: UNESCO-IESALC Y UNC.

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe. Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago de Chile: Ediciones del Imbunche.

UNESCO-IESALC. (2018). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018*. Córdoba: UNESCO-IESALC Y UNC.

Universidad Autónoma de México. (12 de Octubre de 2018). *Investigación bibliográfica*. México: UNAM.

Uribe, A. (2014). *Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas*. *Cuadernos de Administración por Universidad del Valle*.

UTA. (2020). *Informe de Rendición de Cuentas año 2019*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Van Vught, F., & Westerheijden, D. (1994). *Towards a general model of quality assessment in higher education*. *Higher Education*, 355-371.

Villarroel Ojeda, A., Castells Carrión, P., & Castro, A. (2018). Evaluación de programas y políticas públicas en Ecuador: oportunidades y desafíos. *Valor Agregado*.

ANEXOS

Anexo 1. Universidades por categoría - Ecuador, 2019.

CATEGORÍA	UNIVERSIDADES	PROVINCIA	SECTOR
Universidades Categoría A	Escuela Politécnica Nacional	Pichincha	Pública
	Escuela Superior Politécnica del Litoral.	Guayas	Pública
	Universidad San Francisco de Quito	Pichincha	Privada
	Universidad de Cuenca	Azuay	Pública
	Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)	Pichincha	Pública
	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Guayas	Privada
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Pichincha	Pública
Universidades Categoría B	Universidad de las Américas	Pichincha	Privada
	Universidad Internacional del Ecuador	Pichincha	Privada
	Universidad Técnica de Manabí	Manabí	Pública
	Universidad de Guayaquil	Guayas	Pública
	Universidad Técnica de Machala	El Oro	Pública
	Universidad Católica de Cuenca	Azuay	Privada
	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Chimborazo	Pública
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Pichincha	Privada
	Universidad Casa Grande	Guayas	Privada
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	Guayas	Privada
	Universidad Central del Ecuador	Pichincha	Pública
	Universidad Tecnológica Indoamérica	Pichincha	Privada
	Universidad del Azuay	Azuay	Privada
	Universidad Estatal de Milagro	Guayas	Pública
	Universidad Nacional de Loja	Loja	Pública
	Universidad Particular Internacional SEK	Pichincha	Quito
	Universidad Politécnica Salesiana	Azuay	Privada
	Universidad Técnica de Ambato	Tungurahua	Pública
	Universidad Técnica del Norte	Imbabura	Pública
	Universidad Estatal de Quevedo	Los Ríos	Pública
	Universidad Técnica Particular de Loja	Loja	Privada
	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Guayas	Privada
	Universidad Tecnológica Equinoccial	Pichincha	Privada
	Universidad de los Hemisferios	Pichincha	Privada
	Universidad Estatal Amazónica	Pastaza	Pública
	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Carchi	Pública
Institutos de Altos Estudios Nacionales	Pichincha	Pública	
Universidad Iberoamericana del Ecuador	Pichincha	Privada	
Universidades Categoría C	Universidad Tecnológica ECOTEC	Guayas	Privada
	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Manabí	Pública
	Universidad Metropolitana	Pichincha	Privada
	Universidad Nacional de Chimborazo	Chimborazo	Pública
	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Manabí	Privada
Universidad Tecnológica Israel	Pichincha	Privada	

	Universidad de Otavalo	Imbabura	Privada
	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Manabí	Pública
	Universidad Agraria del Ecuador	Guayas	Pública
	Universidad Técnica de Cotopaxi	Cotopaxi	Pública
	Universidad de Especialidades Turísticas	Pichincha	Privada
	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Pichincha	Privada
	Universidad Estatal de Bolívar	Bolívar	Pública
	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Guayas	Privada
	Universidad Regional Autónoma de los Andes	Tungurahua	Privada
	Universidad Técnica de Babahoyo	Los Ríos	Pública
	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Guayas	Pública
	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	Manabí	Pública
	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas	Esmeraldas	Pública

Elaborado por: María Belén Freire G.

Anexo 2. Hoja de verificación / Lista de cotejo

Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría Maestría en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión, cohorte 2018 Lista de Cotejo Planificación Estratégica por Resultados			
Objetivo:	Identificar el nivel de aplicación de una planificación estratégica con enfoque en resultados		
Instrucción:	Si	Evidencia el atributo en su composición	
	No	No evidencia el atributo en su composición	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Están alineados a una estrategia de nivel superior y por excepción a más de una. Contribuyen al cumplimiento los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.		
2	Demuestran un enfoque en impacto / resultados en lugar de un enfoque en actividades.		
3	Reflejan las prioridades y responsabilidades de la institución en relación a sus clientes internos y externos (ciudadanía).		
4	Reflejan el estado deseado a alcanzar de la institución y puede ser comparado / contrastado con el estado actual.		
5	Promueven la innovación, el desarrollo o mejora de los productos y servicios que ofrece la institución tanto a los clientes internos como a la ciudadanía.		
6	Están alineados a la misión y visión de la institución.		
7	Elevan las aspiraciones de la institución y fomentan el esfuerzo para desarrollar formas innovadoras para alcanzarlos.		
8	Reflejan la cultura y el ambiente organizacional que la institución quiere lograr.		
9	Se plantea algún objetivo orientado a procesos ("Incrementar la eficiencia institucional")		
10	Se plantea algún objetivo orientado a talento humano ("Incrementar el desarrollo del talento humano")		
11	Se plantea algún objetivo orientado a presupuestos ("Incrementar el uso eficiente del presupuesto")		
12	Están sujetos a un marco de tiempo.		
13	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Verbo+Elemento a medir+Área de enfoque o límite.		
14	Cuentan con una o más estrategias definidas para lograrlo.		
ESTRATEGIAS Lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican la forma de cómo lograr un objetivo.			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Se ha identificado claramente cómo es que las estrategias contribuyen al cumplimiento de los Objetivos del plan estratégico.		
2	Está claro cómo las estrategias contribuyen y permiten mejoras en los productos y servicios que la institución ofrece a la ciudadanía.		
3	Son suficientes para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico.		
4	Representan la mejor forma de alcanzar los objetivos.		
5	Son realizables en el plazo establecido.		
6	Son congruentes con las expectativas de la institución rectora y de la ciudadanía.		

7	Se han identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias.		
8	Consideran la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.		
9	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Verbo (activo) + enfoque		
10	Tienen al menos un objetivo de nivel inferior alineado.		
RIESGO			
Evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre compromete los objetivos planteados.			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Análisis de riesgos estratégicos. Se han identificado todos los posibles riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.		
2	Se ha realizado un plan de administración de riesgos que permita gestionar todos los obstáculos que impidan el logro de los objetivos del plan.		
3	Están definidas las responsabilidades y el proceso para la administración de riesgos.		
4	Se asegura los recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales) necesarios para cumplir satisfactoriamente con las estrategias definidas.		
INDICADORES DE IMPACTO			
Instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Cada objetivo del plan estratégico deberá tener uno o más indicadores para medir, gestionar y evidenciar sus resultados		
2	Son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución.		
3	Miden con precisión los resultados esperados.		
4	Miden el impacto deseado.		
5	Apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan.		
6	Pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos.		
7	Cubren las prioridades de la institución.		
8	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.		
META			
Valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Cada objetivo del plan estratégico deberá tener uno o más metas para medir, gestionar y evidenciar sus resultados		
2	Son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución.		
3	Reflejan con precisión los resultados esperados.		
4	Apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan.		
5	Pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos.		
6	Cubren las prioridades de la institución.		
7	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.		
PROYECTO			
Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites			

que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo previamente definido. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente. <i>Proyecto de Inversión.</i> - Es aquel cuyos recursos provienen del presupuesto de inversión y que han seguido el ciclo determinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, de aprobación, prioridad y presupuesto. <i>Proyecto de Gasto Corriente.</i> - Es aquel cuyos recursos no provienen del presupuesto de inversión y se orientan a obtener una mejora en la institución.			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Se han identificado, definido y planificado los proyectos de inversión necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.		
2	Se han identificado, definido y planificado los proyectos de gasto corriente necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.		
3	Es temporal (tiene un inicio y un fin)		
4	Elaboran un producto o servicio único.		
OBJETIVOS OPERATIVOS Objetivos de una unidad operativa			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Cuentan con la siguiente construcción sintáctica: Resultado esperado (el "qué") + Mediante + acciones (el "como")		
2	Es medible		
3	No repite los objetivos del nivel superior		
4	No repite las estrategias del nivel superior		
5	No repite la misión o atribuciones de la unidad operativa		
6	Es claro y factible de ejecutar en un plazo apropiado		
INDICADORES DE RESULTADOS Miden el efecto en el desempeño de la institución durante la ejecución del plan por ejemplo: calidad de servicios, efectividad y eficiencia operacional y productos obtenidos			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Miden el resultado esperado (es decir el qué)		
2	Reflejan y evalúan el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.		
3	Apoyan la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.		
4	Cubren los aspectos principales de la función de la institución		
5	Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano.		
6	Reflejan la medida de éxito en términos que pueda ser comprendida y aceptada por los clientes internos y externos.		
PROCESO Serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo			
N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Las actividades se encuentran interrelacionadas y coordinadas. Son secuencias de actividades recurrentes.		
2	Sus requerimientos están claramente establecidos (medios de verificación)		
INDICADORES DE PROCESAMIENTO Cuantifican el desempeño durante la ejecución de un proceso y/o el cumplimiento del tiempo, presupuesto o resultados parciales de un proyecto.			

N°	Criterios	Valoración	
		Plan Estratégico Quinquenal 2010-2014	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019
1	Miden el resultado esperado (es decir el cómo)		
2	Reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos.		
3	Sus mediciones aseguran la calidad de cada actividad individual, así como la calidad del resultado final.		
4	Cuentan con fuentes seleccionadas que proveen información completa, precisa, consistente y de primera mano.		

Elaborado por: María Belén Freire G.

Anexo 3. Fichas de campo

<p style="text-align: center;">Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría Maestría en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión, cohorte 2018</p> <p>Ficha de Campo N° 1</p> <p>Lugar: Universidad Técnica de Ambato Fecha: Investigador: María Belén Freire G.</p> <p>Objeto de Observación: Programación Presupuestaria de los años 2010 al 2019, estructura de la programación presupuestaria</p>
<p>Hallagos:</p>
<p>Comentario:</p>

Elaborado por: María Belén Freire G.

Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Contabilidad y Auditoría
Maestría en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión, cohorte 2018

Ficha de Campo N° 2

Lugar: Universidad Técnica de Ambato

Fecha:

Investigador: María Belén Freire G.

Objeto de Observación:


Ejecución Presupuestaria de los años 2010 al 2019, estructura de la programación presupuestaria

Hallagos:

Comentario:

Elaborado por: María Belén Freire G.

Anexo 4. Desglose y alineamiento de objetivos estratégicos en tácticos y operativos

 PLAN DE MEJORAS/FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL																	
INSTITUCIÓN: CONTACTO OFICIAL: FECHA DE INICIO DEL PLAN: FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PLAN: PERIODICIDAD DE SEGUIMIENTO: FECHA Y HORA DE SEGUIMIENTO: LUGAR:		<table border="1" style="width:100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>															
Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos	Indicador	Fórmula de cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	Presupuesto (USD)	Medio de verificación	Indicadores (producto de evaluación) relacionados					
							Fecha de Inicio	Fecha de Finalización									
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	OBJETIVO TÁCTICO 1.1	INDICADOR 1		ESTRATEGIA 1	ACCIÓN 1.1	TAREA 1.1.1	2013/03/14	15/04/2014	Director de Aseguramiento de Calidad	500							
						TAREA 1.1.2	may-14	abr-14		3							
						TAREA 1.1.3				1200							
					ACCIÓN 1.2	TAREA 1.2.1											
						TAREA 1.2.2											
						TAREA 1.2.3											
	OBJETIVO TÁCTICO 1.1	INDICADOR 2		ESTRATEGIA 2	ACCIÓN 2.1	TAREA 2.1.1											
						TAREA 2.1.2											
						TAREA 2.1.3											
					ACCIÓN 2.2	TAREA 2.2.1											
						TAREA 2.2.2											
						TAREA 2.2.3											
	OBJETIVO TÁCTICO 1.2	INDICADOR 3		ESTRATEGIA 3	ACCIÓN 3.1	TAREA 3.1.1											
						TAREA 3.1.2											
						TAREA 3.1.3											
					ACCIÓN 3.2	TAREA 3.2.1											
						TAREA 3.2.2											
						TAREA 3.2.3											
	OBJETIVO TÁCTICO 1.2	INDICADOR 4		ESTRATEGIA 4	ACCIÓN 4.1	TAREA 4.1.1											
						TAREA 4.1.2											
						TAREA 4.1.3											
					ACCIÓN 4.2	TAREA 4.2.1											
						TAREA 4.2.2											
						TAREA 4.2.3											
ACCIÓN 4.3	TAREA 4.3.1																
	TAREA 4.3.2																
	TAREA 4.3.3																

Fuente: CEAACES (2013)

Anexo 5. Matriz de Indicadores para resultados (MIR)

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN							
Institución: Universidad Técnica de Ambato Dirección: Campus Huachi - Av. Los Chasquis y Río Payamino Campus Ingahurco - Av. Colombia entre Chile y Salvador Campus Querochaca - Cantón Cevallos Vía Quero Ciudad: Ambato							
ALINEACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO							
Plan: Plan para El Buen Vivir 2009-2013 Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía Política 2.5: Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el buen Vivir Metas: - Aumentar 969 investigadores dedicados a I+D+i al 2013. - Alcanzar el promedio de América Latina en la tasa de matrícula en educación superior al 2013. - Llegar a 1500 becas de cuarto nivel en el 2013. Política 2.6: Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica Metas: - Aumentar en 75% los artículos publicados en revistas indexadas al 2013.							
ITEMS BÁSICOS		EE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
GRUPO DE GASTO:	RESULTADOS	Fin	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Objetivo Estratégico					
	PROPÓSITO	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
	RESULTADOS	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
ITEMS BÁSICOS		EE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA DOCENCIA					
GRUPO DE GASTO:	RESULTADOS	Fin	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Objetivo Estratégico					
	PROPÓSITO	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
	RESULTADOS	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
ITEMS BÁSICOS		EE ESTRATÉGICO: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA					
GRUPO DE GASTO:	RESULTADOS	Fin	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Objetivo Estratégico					
	PROPÓSITO	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
	RESULTADOS	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
ITEMS BÁSICOS		EE ESTRATÉGICO: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD					
GRUPO DE GASTO:	RESULTADOS	Fin	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Objetivo Estratégico					
	PROPÓSITO	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					
	RESULTADOS	Propósito	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Estrategia					
	IMPLEMENTACIÓN	Componentes	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Meta	Supuestos
		Proyectos					

Elaborado por: María Belén Freire G.