

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Tema: "Relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador"**

**Autor: Iván Alejandro Rueda Fierro**

**Director: PhD. Byron Acosta Andino**

**Noviembre 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Tema: "Relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador"**

**Autor: Iván Alejandro Rueda Fierro**

**Director: PhD. Byron Acosta Andino**

**Noviembre 2021**

## DEDICATORIA

A mi esposa Verónica quien con su amor, cariño y permanente apoyo hizo que este trabajo concluyera exitosamente

A mi padre quien es mi fuente de inspiración y me empuja siempre a saber un poco más cada día

A mi madre a quien debo el hombre que soy

A mis hijos, José Ignacio y Martín Alejandro, por ser la motivación que me obliga a ser mejor cada día y son mi mayor orgullo

A mis hermanos y amigos, que para mí son lo mismo, gracias por sus consejos y buenas vibras

*...”El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos”...*

**Voltarie**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por la vida que me dio y porque nada se pudo haber cumplido sin su presencia, ya que él ha guiado mi vida y me ha permitido llegar hasta aquí y hacer realidad este nuevo reto profesional.

A mi esposa y mis hijos quienes siempre me motivaron para culminar con este trabajo y me apoyaron en todo momento.

A mi Director de Tesis, Dr. Byron Acosta, gracias por todos los consejos brindados, la guía recibida, la paciencia y sobretodo la enseñanza que hizo que este camino sea más llevadero.

A la Universidad Nacional de Rosario y a todos sus profesores, quienes con dedicación y profesionalismo impartieron sus conocimientos.

Por último, el éxito de este trabajo es fruto de la colaboración de todas aquellas personas, amigos, colegas, compañeros del doctorado, que me ayudaron con material, ideas y críticas positiva, para culminar este trabajo, gracias a todos.

## RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta de gestión utilizada por todo tipo de organizaciones, incluyendo las universidades, para lograr las metas establecidas. El objetivo de esta investigación fue determinar si existe una asociación positiva entre la aplicación de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en las instituciones de educación superior (IES) del Ecuador. Se aplicó una encuesta a los responsables de la gestión del plan estratégico institucional de 43 de las 55 IES de Ecuador, para establecer la existencia, aplicación, contenido y alineación del plan con los objetivos institucionales. Para medir el desempeño de las IES se analizó la tasa de titulación del estudiantado, la tasa de publicación de artículos en revistas indexadas y los resultados de acreditación obtenidos en el año 2019. Al realizar el análisis de correlación, se observó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el plan estratégico y los resultados obtenidos en el indicador de acreditación institucional. Para los otros dos indicadores de desempeño utilizados, no se encontró relación entre el plan estratégico y los resultados obtenidos en el mismo. Es decir, la planificación estratégica genera beneficios para las universidades al proporcionar prácticas de gestión que les permite medir su desempeño para mejorar y alcanzar estándares de calidad nacionales e internacionales –acreditaciones-; y que, al establecer procesos formales, apalancan indirectamente la docencia y la investigación mejorando la satisfacción con sus partes interesadas.

Palabras clave: planificación estratégica, desempeño organizacional, IES, universidades.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is a management tool used by all types of organizations, including universities, to meet the established goals. The objective of this research was to determine if there is a positive association between strategic planning and organizational performance in higher education institutions (HEIs) in Ecuador. A survey was conducted among those responsible for strategic planning of 43 out of 55 HEIs in Ecuador to capture the existence, application, content and alignment of the strategic plan with the institutional objectives. To measure the performance of the HEIs, the student's degree rate, the rate of publication of articles in indexed journals and the accreditation results obtained in 2019 were used. When performing the correlation analysis, it was found that there is a positive relationship and statistically significant in the support provided by the strategic plan and the results obtained in the institutional accreditation indicator. For the other two performance indicators used, no relationship was found between the strategic plan and the results obtained in it. In other words, strategic planning generates benefits for universities by providing management practices that allow them to measure their performance to improve and achieve national and international quality standards -acreditations-; and that, by establishing formal processes, they indirectly leverage teaching and research, improving satisfaction with their stakeholders.

**Keywords:** strategic planning, organizational performance, HEI, universities

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PROBLEMA.....	7
2.1 Problema general.....	7
2.2 Problemas específicos.....	7
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 General.....	7
3.2 Específicos.....	7
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
4.1 Planificación estratégica y los beneficios para las organizaciones.....	8
4.2 La Gestión del Plan Estratégico en las IES.....	17
4.3 Barreras en la ejecución de Plan Estratégico en las IES.....	23
4.4 Desempeño organizacional en las IES.....	30
4.5 Perspectiva general de los procesos de evaluación de la educación superior en el Ecuador.....	41
4.6 Relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional.....	49

4.6.1	Relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional en las IES	61
5.	MARCO METODOLÓGICO .....	66
6.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	77
6.1	Análisis descriptivo.....	77
6.2	Análisis de la encuesta.....	85
6.3	Resultados del modelo .....	92
7.	CONCLUSIONES .....	101
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	104
	Anexo 1. Base de datos de responsables de planificación estratégica.....	127
	Anexo 2. Encuesta .....	146
	Anexo 3. Invitación a <i>webinar</i> .....	153
	Anexo 4. Respuestas a la encuesta realizada.....	154
	Anexo 5. Respuestas a la encuesta por el responsable de PE de la IES .....	209
	Anexo 6. Resultados de las IES en titulación, publicación y acreditación.....	236
	Anexo 7. Datos relacionados con las 43 IES analizadas respecto al tipo, alcance y número total de profesores y estudiantes.....	240
	Anexo 8. Detalle de los elementos enunciados en los PE de las IES .....	242
	Anexo 9. Análisis de objetivos de la planificación estratégica por ámbito.....	252
	Anexo 10. Resultados de la evaluación realizada por el CEAACES en el 2019 .....	317

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de planeación estratégica .....	14
Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica .....	15
Figura 3. El proceso de la administración estratégica .....	16
Figura 4. Evolución de los criterios para determinar el desempeño de las empresas.....	30
Figura 5. Principales objetivos por sector .....	35
Figura 6. Evolución del proceso de evaluación y acreditación .....	47
Figura 7. Efectos entre la planificación y el desempeño .....	51
Figura 8. Caracterización de las IES .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades para elaborar la Planificación Estratégica .....	12
Tabla 2. Desarrollo del sentido de la PE en las IES .....	18
Tabla 3. Pasos para la elaboración de un plan estratégico educativo .....	19
Tabla 4. Factores que complican la PE en las universidades .....	20
Tabla 5. Barreras en la planificación estratégica por cada etapa.....	28
Tabla 6. Enfoques de medición del desempeño utilizados en IES.....	36
Tabla 7. Dimensiones y número de indicadores, Modelo 2019 .....	46
Tabla 8. Estudios realizados sobre la relación entre planificación y desempeño.....	53
Tabla 9. Métodos estadísticos más utilizados para analizar correlación entre desempeño y plan estratégico .....	57
Tabla 10. Ítems para medir el plan estratégico .....	67
Tabla 11. Ítems para medir el plan estratégico .....	68
Tabla 12. Nombre y Fuente de los documentos de Plan estratégico IES .....	74

Tabla 13. Porcentaje de cumplimiento de elementos en el PE por parte de las IES .....	79
Tabla 14. Objetivos por ámbito .....	82
Tabla 15. Objetivos sobre Gestión Institucional .....	83
Tabla 16. Objetivos sobre Investigación .....	83
Tabla 17. Objetivos sobre Academia.....	84
Tabla 18. Objetivos sobre Vinculación .....	84
Tabla 19. Resultados de la pregunta sobre el apoyo del plan estratégico a los resultados obtenidos en la acreditación institucional.....	86
Tabla 20. Ítem plan estratégico por tipo de IES .....	87
Tabla 21. Ítem plan estratégico por alcance de IES .....	89
Tabla 22. Énfasis de los elementos del plan estratégico por tipo de IES .....	90
Tabla 23. Énfasis de los elementos del plan estratégico por alcance de IES .....	91
Tabla 25. Desempeño en la tasa de titulación por tipo de IES .....	92
Tabla 26. Desempeño en la tasa de titulación por alcance de IES .....	92
Tabla 27. Desempeño en la tasa de publicación por tipo de IES.....	93
Tabla 27. Desempeño en la tasa de publicación por alcance de IES.....	93
Tabla 28. Desempeño en la acreditación por tipo de IES.....	94
Tabla 29. Desempeño en la acreditación por alcance de IES.....	95
Tabla 30. Resultados para acreditación .....	95
Tabla 32. Resultados para titulación.....	97
Tabla 32. Resultados para publicación .....	98

# 1. INTRODUCCIÓN

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban obsesionadas con ella. Durante la década de 1960, la planificación estratégica se convirtió en un estándar de gestión en empresas, grandes y pequeñas y su conocimiento se incluyó en los planes de estudio de todas las escuelas de negocios respetables (Boyd, 1991; UNESCO, 1989). No obstante, después de ese auge, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. Sin embargo, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios (Fred, 2013).

De esta manera, la planificación estratégica se considera como una forma de programar una maniobra que ya existe a fin de estudiar sus efectos de modo sistemático (Mintzberg, Brian Quinn, & Ghosahll, 1999). El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el entorno que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores y lograr sus objetivos y metas planteadas (Scott, 2010; Thompson et al., 2012).

Mientras que los académicos pueden estar escépticos de los beneficios de la planificación, el tenerla parece tener un efecto positivo en los políticos, empresarios y clientes potenciales (West, 1988). El propósito de la planificación estratégica es mejorar

la eficacia de la gestión en todo tipo de organización, como las universidades, que necesitan medir su gestión, aunque con otros parámetros no-económicos y enfocándose en las tres misiones esenciales que tiene la educación superior de acuerdo con la UNESCO (1998): (1) educar y formar; (2) realizar investigaciones; y, (3) prestar servicios a la comunidad. Esto a su vez podría conducir a mejoras indirectas en el rendimiento, aunque su eficacia puede, por supuesto, perderse en la complejidad de las variables. Sin embargo, los gerentes y directivos pueden percibir que contribuye a la eficacia, dándoles una sensación de confianza y control (Greenley, 1994).

En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), la creciente volatilidad ambiental que las rodea ha obligado a las universidades a adoptar una gestión estratégica para convertirse en organizaciones eficaces que puedan satisfacer las demandas de la sociedad contemporánea (Aristimuño & Rodríguez, 2014; Papadimitriou, 2014). Los tiempos cambiantes, los avances tecnológicos, las necesidades de la economía de la información, la necesidad de alianzas con universidades nacionales e internacionales, el aumento de la competencia con otras universidades, el mayor acceso a la educación superior, las nuevas necesidades de educación de la sociedad junto con las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas, alientan a las IES a llevar a cabo una buena y correcta planificación estratégica (Akyel et al., 2012; Blanco-Ramírez & Berger, 2014; González et al., 2015; Machado et al., 2004; Yudatama & Sarno, 2016). De acuerdo con la UNESCO (1998, p. 2) “la pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen”, y eso implica que asuman el liderazgo social en materia de creación de conocimiento interdisciplinario y transdisciplinario de alcance mundial para que aborde los nuevos retos a los que se enfrenta la sociedad como son el cambio climático,

la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública (UNESCO, 2009). Es decir, las universidades como cualquier otro tipo de organización, deben adoptar prácticas de gestión para medir y mejorar su desempeño, aunque este sea diferente al empresarial, que no está enfocado a los resultados financieros y si, en sus procesos misionales como son la docencia, investigación y la vinculación con el entorno, generando actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, ya que, como lo mencionan

Aristimuño & Rodríguez Monroy (2014) las universidades son organizaciones que tienen como objetivo la formación de profesionales con valores y principios éticos que respondan a las demandas de la sociedad y al ser entidades creadoras de conocimiento, deben contribuir al desarrollo social.

En la medida que el entorno de las universidades ha cambiado, es necesario que su planificación estratégica sea flexible e integre información del medio externo e interno. Al inicio las universidades desarrollaron su trabajo a partir de una conciencia social enfocada solamente a producir conocimiento, con el tiempo las IES buscan dar respuestas a las nuevas necesidades sociales mediante la investigación, vinculación y transferencia de tecnología (Beltrán-Llevador et al., 2014). Sin embargo, el cambio fundamental que ha tenido lugar en el transcurso del tiempo es la orientación de la medición del desempeño organizacional; esta medición se reorienta hacia el logro de la estrategia. Este cambio aporta al creciente énfasis en las instituciones de educación superior en el desarrollo de una planificación estratégica efectiva (CINDA, 2007; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009; Taylor & Baines, 2012).

En la actualidad, los procesos de planificación estratégica se consideran una herramienta efectiva y eficiente para que las IES mejoren su posición competitiva dentro de su entorno (Shu-Hsiang et al., 2015); es decir, mejoren la calidad de la educación en sus procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Una implicación es que las universidades pueden administrarse mejor estableciendo nuevos modelos de negocios (y flujos de ingresos asociados), evitando o gestionando los conflictos y manteniendo compromisos con sus partes interesadas (Siegel & Leih, 2018). Tal planificación, como los sostiene Mueller (2015), se evidencia en la creación de departamentos o áreas y personal dedicado en las universidades a la planificación institucional y a la riqueza de documentación de planificación estratégica universitaria accesible al público.

El CINDA (2007) resumió las experiencias institucionales de planificación estratégica en 16 universidades de América Latina y España como herramienta para mejorar la calidad. El estudio concluyó que las universidades utilizan la planificación estratégica como medio para alcanzar los resultados pero que hace falta poner más atención en el seguimiento y la evaluación de las estrategias analizadas. De igual forma, en la investigación realizada por Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas (2009) a 16 IES Iberoamericanas respecto a la gestión de su planificación estratégica, concluyó que el adecuado diseño de la estrategia así como el análisis de capacidades y recursos de las universidades son factores vitales para que la implementación de la estrategia sea eficaz. Además, en la investigación realizada por Llinàs-Audet, Giroto, & Solé (2011) encontró que la planificación estratégica fue la herramienta más utilizada por las universidades españolas, las cuales mostraron mejoras en el proceso de toma de decisiones. Sin

embargo, las universidades realizaron críticas sobre la complejidad de administrar e integrar a todos los interesados en la gestión estratégica.

En la investigación realizada por Bieler & McKenzie (2017) a los planes estratégicos de 50 universidades canadienses para determinar la sostenibilidad de los mismos en cinco ámbitos: gobierno, educación, campus, investigación y vinculación con el entorno, se encontró que el 80% de los planes contemplaban aspectos sobre sostenibilidad, siendo los mejores los que participaban en el Sistema de Evaluación, Seguimiento y Calificación de Sostenibilidad de la Asociación para el Avance de la Sostenibilidad en la Educación Superior. En el mismo sentido, Larrán-Jorge & Andrades-Peña (2015), analizaron planes estratégicos de diferentes universidades españolas publicados durante la última década y determinaron una escasa presencia de sostenibilidad en los mismos. Además, en la investigación realizada por Karadal, Çelik, & Saygin (2013) sobre el uso del concepto del valor estratégico durante el proceso de planificación estratégica por parte de los directivos de las IES, determinaron que el 39% de universidades privadas y el 79% de universidades públicas en Turquía utilizan el valor estratégico para mejorar la gestión del plan estratégico.

Ajao (2012) investigó el efecto de la planificación estratégica en el desempeño corporativo en la Universidad de Babcock. Este estudio concluyó que la planificación estratégica es beneficiosa para las organizaciones en el logro de los objetivos establecidos y recomienda que las universidades y otras organizaciones corporativas por igual deben participar en la planificación estratégica para mejorar el desempeño corporativo. Esto concuerda con los hallazgos del estudio elaborado por Shah & Nair (2011) donde se muestra que la planificación estratégica y su rendición de cuentas a nivel universitario,

docente e individual, junto con la auditoría de calidad externa, pueden mejorar el desempeño de la universidad durante un período de tiempo si la universidad involucra al personal en la implementación de la estrategia, revisiones y actividades continuas. Sin embargo, el desafío para las universidades es articular claramente sus aspiraciones y alinear sus recursos e infraestructura con las funciones centrales de la universidad en un entorno de menor financiamiento y mayor escrutinio externo.

Por último, el estudio realizado por Dowsett (2020) reveló que la implementación del plan estratégico había conducido a una mejora general en varias áreas de las universidades objeto de estudio que incluían el cumplimiento de los niveles presupuestarios establecidos, la mejora del entorno de trabajo, la implementación de la carta de prestación de servicios, la innovación y la tecnología de investigación y las actividades de extensión. Además, el estudio mostró que el plan estratégico había conducido a vínculos exitosos con otras universidades y al desarrollo de competencias. Los estudios citados establecen los beneficios de la planificación estratégica a nivel general, pero pocos la relaciona con actividades propias de la gestión universitaria, como acreditación, investigación y docencia. En base a este contexto el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la gestión del plan estratégico de las instituciones de educación superior en el Ecuador y su desempeño organizacional.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 Problema general**

¿Qué relación tiene la gestión del plan estratégico en el desempeño de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador?

### **2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo están estructurados los planes estratégicos en las IES?
- ¿Cuáles son los factores que afectan la ejecución del plan estratégico en las IES?
- ¿Qué variables utilizan las IES para medir su desempeño?
- ¿Cuáles son las variables de desempeño organizacional que son influenciadas para la gestión del plan estratégico en las IES?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 General**

Establecer la relación entre la gestión, ejecución y aplicación de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

### **3.2 Específicos**

- Determinar los elementos presentes en los planes estratégicos en las IES

- Identificar los factores y barreras que afectan la ejecución del plan estratégico en las IES
- Identificar las variables que utilizan las IES para medir su desempeño.
- Identificar las variables de desempeño organizacional que son influenciadas por la gestión del plan estratégico en las IES.

## **4. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **4.1 Planificación estratégica y los beneficios para las organizaciones**

La planificación estratégica se originó en la década de 1950 y fue Ansoff la referencia destacada en el campo de la estrategia corporativa, especialmente durante los años 1960 y 1970. Ansoff fue el primero en hacer un marco conceptual y el diseño de un grupo de herramientas para los altos directivos, consultores y académicos. Él estaba profundamente convencido de que las estrategias deliberadas son necesarias para lograr resultados y las metas a largo plazo (Martinet, 2010). El enfoque estratégico se situó en el interior de la empresa y se orientó hacia el entorno.

En los años 80, la orientación se trasladó hacia el exterior por las propuestas de Porter & Kramer (2007) quienes sostenían que el problema fundamental era si las características estructurales de la industria afectaban a las estrategias de competición de las empresas. Porter desarrolló su modelo de cinco fuerzas competitivas donde considera: la rivalidad interna de los competidores, la amenaza de nuevos competidores al sector, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la

amenaza de productos sustitutos (Porter & Kramer, 2007). Para enfrentar estas fuerzas competitivas, las organizaciones debían escoger entre estrategias genéricas -liderazgo en costos o diferenciación- o segmentarse en determinados nichos de mercado (Mintzberg et al., 1997).

En los años 90 la orientación volvió hacia el interior de las empresas y sus elementos y se desarrollaron teorías como la basada en recursos y capacidades. Esta teoría sostiene que los recursos y capacidades internas son los principales determinantes de la ventaja competitiva de las organizaciones (Fernández, 2007). Los recursos para ser estratégicos deben ser demandados o requeridos, generar una ventaja competitiva, ser escasos y apropiables por parte de la organización (Pedraja Rejas et al., 2006).

Así, la planificación estratégica tiene cuatro atributos: a) está orientada a las metas y los objetivos, b) incluye a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones, c) requiere que se incluyan perspectivas de corto y largo plazo, e d) implica reconocer los ajustes entre efectividad y eficiencia (Dess, Lumpkin, & Eisner 2011). Al contar con estos atributos, la planificación estratégica busca anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos (Fred, 2013). Para poner en práctica eficazmente el plan estratégico, la dirección tiene que saber si los objetivos del plan se están alcanzando a tiempo y con los recursos previstos. No se puede empezar a gestionar el rendimiento si previamente no es posible medirlo de manera exacta (Aguilar, 2004).

En el caso de las universidades latinoamericanas, el inicio de la planificación en la educación superior empezó a finales de los años 50 con planes incipientes y poco estructurados. Antes de los 50, la gestión de las universidades estaba orientada por

políticas de corto plazo para responder a los problemas coyunturales y a las demandas de su entorno (Chirinos & Eduardo, 2015). En lo posterior, primó la planificación tradicional, en donde se elabora un plan poco articulado y centralizado con la participación de pocos directivos (Aristimuño & Rodriguez, 2014).

En los años siguientes, muchas universidades de acuerdo con Kotler & Murphy (1981), emprendieron tres grandes niveles de planificación. El primer nivel se refería al proceso de presupuesto y programación. Un segundo nivel abarcaba la planificación a corto plazo. Las principales áreas de preocupación involucraban reclutamiento de estudiantes, decisiones de plantas físicas, esfuerzos de desarrollo y modificaciones de programas –curriculares-. La mayoría de los colegios y universidades se dedicaban, en cierta medida, a la planificación a corto plazo. El tercer nivel representa la planificación a largo plazo. Este tipo de planificación utiliza evaluaciones cuantitativas y cualitativas del entorno externo para determinar las prioridades y estrategias institucionales. Específicamente, diseñar la misión de la escuela y decidir sobre adiciones o supresiones de programas a largo plazo son generalmente parte del proceso de planificación a largo plazo (Kotler & Murphy, 1981). Esto implica que la planificación de las universidades oriente la medición hacia el desempeño organizacional como logro de la estrategia.

Como parte de ese cambio se produce el surgimiento de la agenda de la calidad en la educación superior con un enfoque en el uso de indicadores de desempeño cuantitativos. Además, la clasificación institucional también demanda que las universidades renueven su enfoque de desarrollo e implementación de estrategias. Las aspiraciones del gobierno en varios países para aumentar la participación de estudiantes desfavorecidos en la educación superior necesitan que las instituciones replanteen su

estrategia y direcciones futuras. Los muchos desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior requieren que los líderes institucionales articulen claramente la misión y las prioridades estratégicas de la institución (Shah, 2013).

La planificación estratégica ha sido considerada como un proceso esencial en el esfuerzo para asegurar la eficacia organizacional en las universidades. Sin embargo, a diferencia de la gestión estratégica de las empresas, existe una visión fragmentada de la naturaleza, tecnología y los procedimientos para tomar e implementar decisiones estratégicas en la educación superior, ya que los procesos esenciales en las universidades están enfocados a la gestión académica, la investigación y la vinculación y muchas veces el direccionamiento estratégico viene de la alta dirección, pero la ejecución la realizan las Facultades o Departamentos Académicos (Parakhina et al., 2017).

Las universidades necesitan herramientas y modelos apropiados para evaluar cualitativamente los planes y sus procesos, asegurar la efectividad de sus graduados; así como contribuir a la prosperidad, el desarrollo académico y el empoderamiento de la comunidad (Fooladvand et al., 2015). Los conceptos de gestión estratégica, como la ventaja competitiva, las capacidades organizativas y el rendimiento sostenible, ayudan a los directivos universitarios a identificar problemas, formular estrategias y determinar que capacidades necesitan como líderes para responder a los desafíos y alcanzar los objetivos estratégicos (Siegel & Leih, 2018)

El proceso de planificación estratégica se ocupa de la definición de la dirección de las organizaciones. Implica tomar una decisión sobre la asignación de los recursos de la organización para seguir esta estrategia. En general, estos planes estratégicos responden

tres cuestiones: ¿Qué se hace?, ¿para quién se hace? y ¿cómo se realiza? (Karadal et al., 2013). La importancia de la planificación estratégica es cada vez mayor en las instituciones para planificar el trabajo; establecer las metas, los objetivos y los métodos que permitan alcanzarlos; preparar un presupuesto en línea con las metas establecidas; clasificar los recursos de acuerdo con la prioridad de los objetivos; y proporcionar una gestión participativa (Akyel et al., 2012).

Por otra parte, los planes estratégicos pueden diferenciarse en términos de tamaño y forma, pero al menos todos ellos deben tener estos componentes: una declaración de la misión que indica la razón de existencia de la organización, una declaración de visión que define la posición futura de la organización, un análisis del entorno externo e interno, determinación de objetivos estratégicos y por último, estrategias para alcanzar las metas y objetivos establecidos (Dess et al., 2011; Fred, 2013; Hill & Jones, 2011; Mintzberg et al., 1997; Thompson et al., 2012).

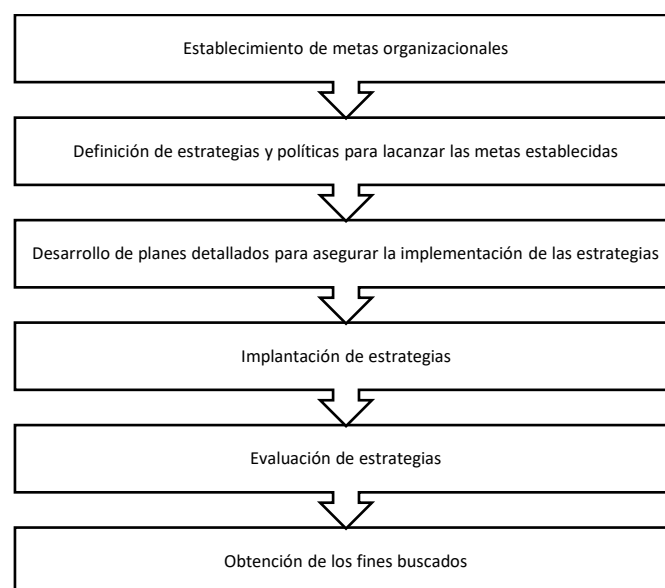
Por lo tanto, la formulación del plan estratégico implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

**Tabla 1.** Actividades para elaborar la Planificación Estratégica

<b>Componentes</b>	<b>Mintzberg, Quinn &amp; Voyer, 1997</b>	<b>Hill &amp; Jones, 2011</b>	<b>Dess, 2011</b>	<b>Thompson, 2012</b>	<b>Fred, 2013</b>
Visión y misión	1. Establecimiento de la misión (definición del negocio)	1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.		1. Desarrollar una visión estratégica, misión y valores	1. Desarrollar la declaración de la visión y la misión
Análisis del entorno	2. Revisión del ambiente externo (evaluación de oportunidades y amenazas)	2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.	1. Análisis de estrategias (análisis del entorno y de los objetivos)		2. 1 Identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa
	3. Revisión del ambiente interno (análisis financiero, de la cadena de valor y de las debilidades y fortalezas)	3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.			2.2 Determinar las fortalezas y debilidades internas
Objetivos				2. Establecer objetivos	3. Establecer objetivos a largo plazo
Estrategias	4. Definición de estrategias empresariales	4. Elegir estrategias	2. Formulación de estrategias	3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida	4. Generar, evaluar y seleccionar estrategias
Implementación	5. Programas integrados	5. Implementar las estrategias.	3. Implementación de estrategias	4. Ejecutar la estrategia	5. Implementar estrategias
Evaluación				5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.	6. Medir y evaluar el desempeño

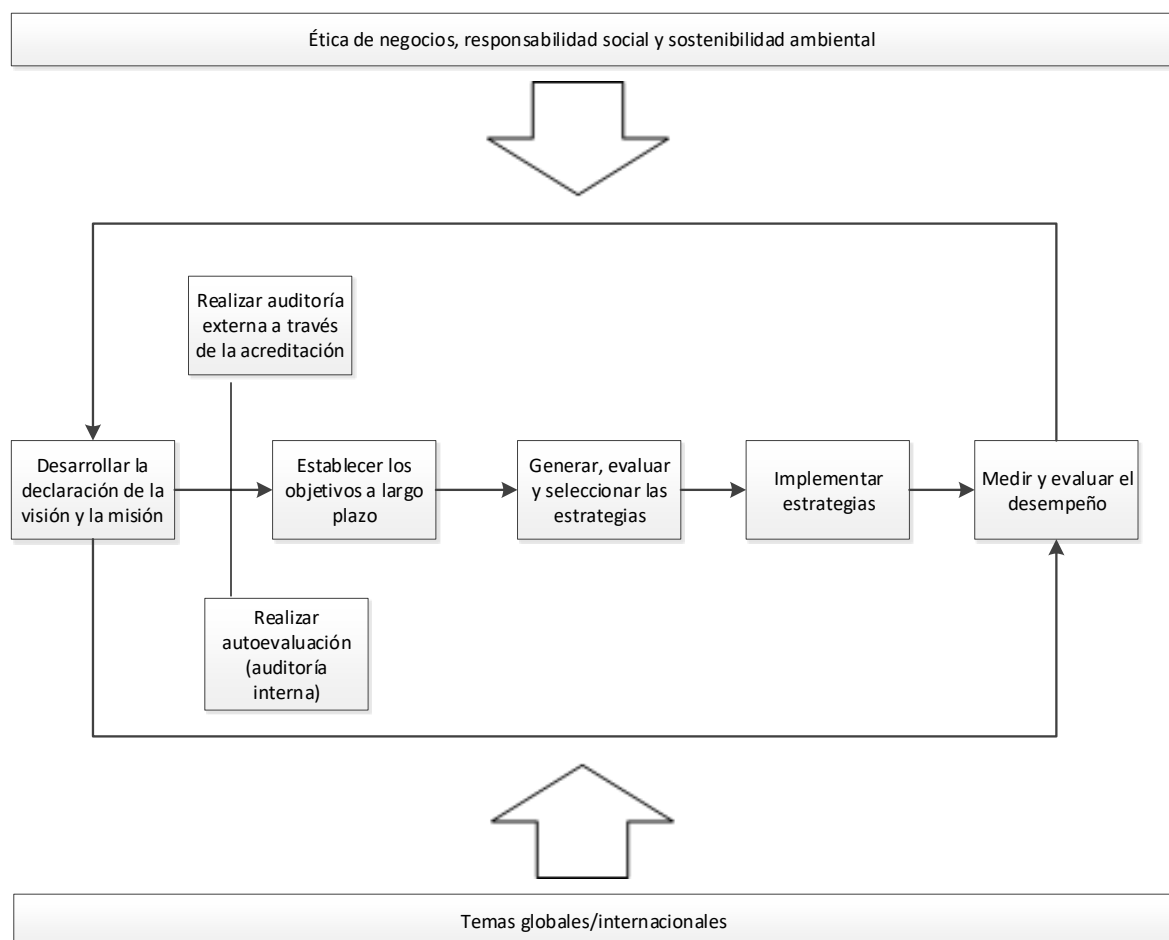
**Fuente:** Dess et al., (2011); Fred, (2013); Hill & Jones, (2011); Mintzberg et al., (1997); Thompson et al., (2012)

Una característica clave de este enfoque convencional de la planificación estratégica es la secuencialidad entre la formulación y ejecución de los planes. El enfoque de planificación estratégica concibe los procesos de toma de decisiones como actividades secuenciales que permiten a la administración determinar la ruta estratégica apropiada para toda la organización (Andersen, 2000). Una estrategia es un plan de acción a largo plazo diseñado para lograr un objetivo particular, como diferenciado de una táctica o acción inmediata a perseguir con los recursos disponibles para alcanzar de esta manera la visión organizacional. La estrategia se formula primero deliberadamente y sólo entonces se pone en marcha (Elbanna et al., 2015). Como lo sostiene Velandia & Giroto (2015), el propósito de la implementación es asegurar que la estrategia formulada (generalmente abstracta) diseñada por la alta dirección de la universidad, esté alineada y claramente presente en el trabajo y operaciones diarias; por lo tanto, el proceso de planificación estratégica siempre debe incluir medidas específicas para su implementación (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).



**Figura 1.** Procesos de planeación estratégica  
**Fuente:** Scott (2010)

La implementación de estrategias requiere que la organización establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La evaluación de las estrategias consta de tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño, y aplicar acciones correctivas (Figura 2).

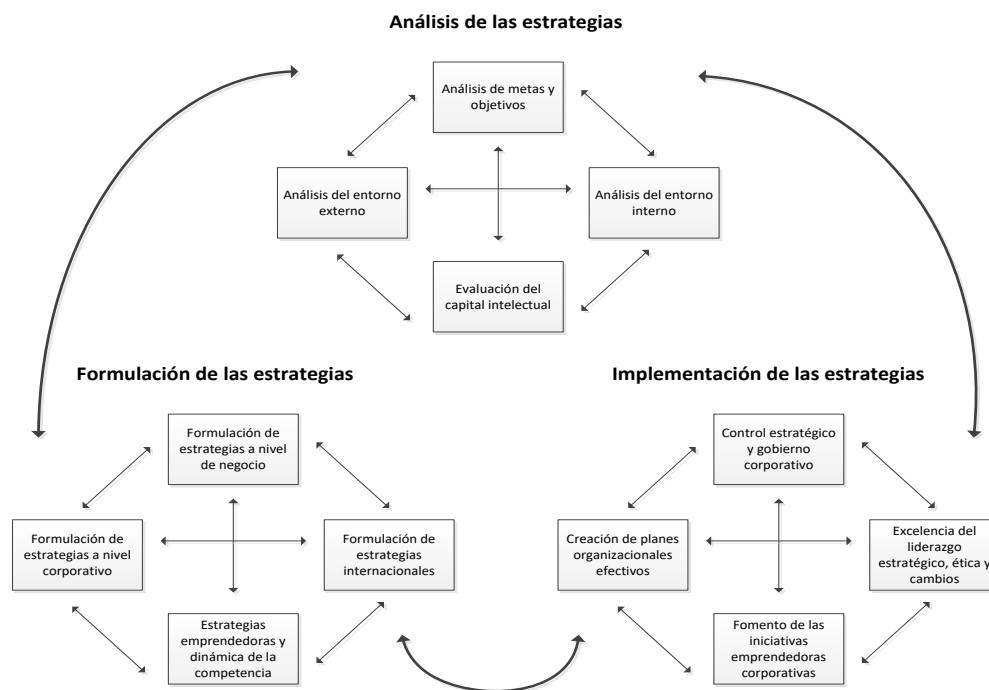


**Figura 2.** Modelo integral del proceso de administración estratégica

**Fuente:** Fred (2013)

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica consta de tres procesos permanentes: el análisis del entorno, la formulación y la implementación de las estrategias (Figura 3). Todas estas fases se retroalimentan entre sí, por lo que, el proceso es continuo y se adapta a los cambios del entorno y de la organización. La primera fase dentro de la

planificación estratégica es realizar el análisis del entorno, pero se incluye también el análisis de los objetivos y el capital intelectual. En la fase dos, se propone realizar la formulación de las estrategias y en la última fase se implementan las estrategias para lo cual se requiere que la organización cree planes organizacionales, fomente las iniciativas emprendedoras, realicen control estratégico y mantengan excelencia en el liderazgo y en la ética (Dess et al., 2011).



**Figura 3.** El proceso de la administración estratégica  
**Fuente:** Dess et al. (2011)

En esta sección se trató la evolución de la planificación estratégica y sus elementos. En resumen, el modelo básico para la planificación estratégica consta de tres fases consecutivas que parten de un análisis estratégico en el que los cambios en el entorno de una institución y las demandas externas resultantes se relaciona con el potencial interno de la institución; sobre este análisis se formulan estrategias con objetivos a largo plazo y luego se planifican las acciones necesarias para realizar las

estrategias, las cuales se ponen en práctica y conducen a resultados sobre la base de los cuales se pueden evaluar la planificación estratégica realizada (Zechlin, 2010).

La mayoría de los planes estratégicos en la educación superior se basa en este modelo de tres fases, en donde por lo general, los objetivos que deben alcanzarse se describen en tres niveles jerárquicos distintos: el superior para el manejo normativo (visión, misión y valores), el medio para la gestión estratégica (metas y objetivos) y el inferior para la gestión operativa donde se toman acciones reales para el cambio (proyectos) con el fin de cumplir el plan estratégico dentro de su periodo de referencia (Zechlin, 2010). Es importante recalcar, que la planificación estratégica en las IES, a diferencia de otros sectores, empresas y organizaciones, se enfoca en la gestión de sus tres procesos misionales: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, sin descartar la gestión administrativa y financiera.

#### **4.2 La Gestión del Plan Estratégico en las IES**

En lo que respecta a las universidades, la idea central de la planificación estratégica (PE) no es prever su futuro, sino tomar mejores decisiones aquí y ahora para alcanzar un futuro deseado (Papadimitriou, 2014); pero con la aplicación de las directrices de la gestión estratégica empresarial, para lo cual fueron desarrolladas inicialmente, y que ahora son adaptadas a otro tipo de organización como las IES. En la Tabla 2 se puede observar como el sentido de la planeación tiene un desarrollo progresivo en el contexto de la educación superior.

**Tabla 2.** Desarrollo del sentido de la PE en las IES

<b>Décadas</b>	<b>Sentido de la planeación</b>
1960 - 1970	Herramienta utilizada para determinar la expansión física del campus.
1970 - 1980	Herramienta racional para una administración universitaria sistemática y ordenada.
1980 - 1990	Uso intensivo de la planificación estratégica en las universidades y sus herramientas como el FODA, posición competitiva, nicho de mercado, etc. También surgen las primeras críticas a su efectividad, al considerarla un proceso lineal, rígido y con necesidad de excesiva información.
1990 - 2000	Reconocimiento como una buena práctica a la planificación estratégica por parte de las agencias acreditadoras. Se asocian nuevas temáticas como gobierno corporativo, segmentación de mercados y aseguramiento de la calidad. La planificación es más flexible y dinámica favoreciendo la creatividad e innovación buscando la transformación institucional más que la estrategia

**Fuente:** CINDA (2007)

De esta manera y de acuerdo con Aranda (2007), la planificación estratégica educativa considera cuatro elementos. El primero es el elemento explicativo, que presenta explicaciones a la problemática interna y externa de la IES, ocurridas en el pasado, en el presente y lo que podría suceder en el futuro. De esta forma, se establecen los objetivos, políticas y las acciones específicas para lograrlos. El segundo es el prospectivo, es decir, se diseña y se construye el futuro deseado de la IES mediante la elaboración de escenarios futuros, los cuales contribuyen a sustentar o rediseñar la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas. El tercero es el estratégico, que establece las alternativas de cambio y transformación. Por último, el cuarto elemento, táctico-operacional, concreta las diferentes propuestas de cambio; es decir, lleva a cabo todo lo planeado mediante el uso de programas y proyectos con metas, indicadores de gestión, actividades, tiempos, presupuestos y responsables (Tabla 3).

**Tabla 3.** Pasos para la elaboración de un plan estratégico educativo

<b>Momentos</b>	<b>Pasos</b>
Momento explicativo (ser)	PASO 1: Marco referencial del desarrollo. PASO 2: Medio interno (fortalezas y debilidades). PASO 3: Medio externo (amenazas y oportunidades).
Momento prospectivo (deber ser)	PASO 4: Construcción de escenarios. PASO 5: Redefinición de la visión y misión. PASO 6: Redefinición de objetivos y políticas.
Momento estratégico (poder hacer)	PASO 7: Identificación y selección de alternativas de cambio y consolidación.
Momento táctico – operacional (hacer)	PASO 8: Estructuración del plan general y operativo. PASO 9: Elaboración de los proyectos. PASO 10: Evaluación del plan.

**Fuente:** Aranda (2007)

Si bien existen fuertes similitudes entre el planteamiento de la planificación estratégica en las organizaciones no educativas y las universidades, la naturaleza de éstas últimas hace que la administración estratégica y en particular el papel del directivo ejecutivo de la universidad sea mucho más difícil (Tabla 4).

**Tabla 4.** Factores que complican la PE en las universidades

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Ciclo de vida	En los negocios el periodo promedio de planificación estratégica es de tres a cinco años, en las universidades toma cinco años o más
Consenso	En los negocios la organización está determinado por la administración de alto nivel, mientras que la planificación efectiva de la universidad requiere la participación del personal académico líder
Sistema de valores	El trabajo en los negocios se centra en la rentabilidad mientras que el objetivo principal de la universidad es social y sin fines de lucro
Consumidores	En la universidad una amplia gama de intereses de los estudiantes de la escuela secundaria, la sociedad y los empleadores, complica el proceso de equilibrar los objetivos y evaluar los logros
Capacidad de reasignar recursos	En los negocios es mucho más fácil la retirada de líneas de productos, el cierre de plantas o los despidos, mientras que en las universidades es muy difícil que los administradores universitarios terminen el empleo de los profesores titulares por un desempeño deficiente o porque ya no existe una necesidad viable de un programa. Por lo general, se requiere que las universidades pasen por procedimientos largos y complejos, incluidas audiencias públicas, para cerrar programas y / o despedir a los profesores.
Agendas personales	El éxito en una universidad depende más del desempeño individual, ya que la enseñanza en el aula es una actividad única y la investigación es un esfuerzo individual o, en la mayoría de los casos, un grupo pequeño. El éxito en una empresa comercial para lograr beneficios y otros objetivos suele depender de un cierto grado de trabajo en equipo entre los gerentes y sus áreas funcionales. Por esta razón, las universidades son más políticas que los negocios.
Restricciones estatales	Las universidades están limitadas por las restricciones y políticas gubernamentales en aspectos como la demanda de servicios, el acceso a recursos financieros o el costo de la matrícula, así como al cumplimiento de indicadores de calidad expresados en los modelos de acreditación estatales.
Dimensión	Las universidades tienen una dimensión multidisciplinaria y su característica principal es su mezcla intergeneracional. Son comunidades en donde el conocimiento se acumula y se transmite a las nuevas generaciones.

**Fuente:** Bayenet, Feola, & Tavernier (2000); Boldt (1991); Parakhina et al. (2017)

Por lo tanto, los planes estratégicos de las universidades deben demostrar la capacidad de la universidad para planificar y gestionar su futuro y proporcionar una base para las decisiones de inversión del gobierno o sus donantes (Farrant & Afonso, 1997). El panorama cambiante en la educación superior y el entorno operativo externo requiere un cuidadoso desarrollo de estrategias, implementación y participación del personal para lograr la visión y misión de la universidad (Shah & Nair, 2011).

De este modo, dirigir estratégicamente una IES significa: concebir su desarrollo futuro, priorizar los factores externos con relación a los internos, asumir una posición proactiva y emprendedora y estar conscientes que no basta con diseñar la planificación, sino que también es importante la implementación y control de la estrategia (Aristimuño & Rodríguez, 2014). El desafío clave para los directivos universitarios que lideran la planificación estratégica es establecer una visión compartida para guiar el proceso de planificación y se alinee con los valores fundamentales de la universidad (Howes, 2018). En una investigación realizada por Hu, Liu, Chen, & Qin (2016) a 795 universidades chinas se concluyó que para las universidades encuestadas, la planificación estratégica es un instrumento importante para la gestión universitaria. Los resultados obtenidos mostraron que las universidades chinas tienen una conciencia positiva de la planificación estratégica como una herramienta adecuada para atraer recursos y conseguir resultados (Hu, Liu, Chen, & Qin, 2016)

Para que las universidades puedan monitorear el desempeño de su planificación estratégica y puedan tomar acciones efectivas, necesitan un sistema estratégico de evaluación y control. La evaluación estratégica y el control se definen como el proceso de valoración y seguimiento de los planes estratégicos para que el rendimiento real pueda ser comparado con el rendimiento deseado y con las medidas correctivas adoptadas (El-Fattah, 2015). Además, la evaluación de la implementación del plan estratégico puede demostrar el cumplimiento del plan con relación a su propósito y detectar retrasos, desvíos para la aplicación de correctivos. Los resultados de la evaluación del plan estratégico pueden potenciar e informar la próxima revisión del mismo y las prioridades futuras. De esta forma, la secuencia cíclica del proceso de planificación puede ayudar a una institución a alcanzar su pleno potencial (El-Fattah, 2015).

Por eso es importante que el plan estratégico en las IES proporcione retroalimentación explícita periódicamente. Para cumplir con este propósito es necesario monitorear, entre otros factores: los cambios en el medio ambiente, los cambios en las capacidades de la organización y en las capacidades de sus competidores (fortalezas y debilidades), las acciones tomadas por la organización, las acciones tomadas por competidores y los resultados (Armstrong 1982). Este seguimiento de los resultados debe relacionarse con los objetivos de cada parte interesada. Esta comparación entre resultados y objetivos pueden proporcionar una base para la acción. El sistema de monitoreo debe tener un desempeño explícito para que la organización pueda determinar si las estrategias están logrando los resultados deseados (Armstrong, 1982).

Entre las herramientas más populares para la gestión de la planificación estratégica en el ámbito universitario se encuentran: el análisis FODA (Zechlin, 2010), el despliegue funcional de la calidad (Zohrabi & Manteghi, 2011), el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (Casero et al., 2010; Fooladvand et al., 2015; Hawari & Tahar, 2016; Tohidi et al., 2010; Yudatama & Sarno, 2016), el *benchmarking* (Papadimitriou, 2014) y herramientas semaforizadas de decisión (El-Fattah, 2015). El cambio fundamental que han tenido estas herramientas es medir el logro de las estrategias y no solo medir el desempeño organizacional (Taylor & Baines, 2012). Este cambio es importante en las instituciones de educación superior en el desarrollo de una planificación estratégica efectiva para entender que son organizaciones que necesitan parámetros y herramientas para gestionar su desempeño.

La comunicación sobre la estrategia y el compromiso del personal con incentivos basados en el cumplimiento de los objetivos, podría mejorar la cultura institucional

relacionada con la planificación y la mejora continua (Shah, 2013). Además, las personas son el factor clave en la realización del plan estratégico de la universidad. El desarrollo de un plan estratégico no es sólo una cuestión para los líderes universitarios. Para formular un plan estratégico para una universidad y poder implementarlo, se requiere que todo el personal universitario (comunidad, profesores, administrativos y estudiantes) se apropie de él y ponga todo su esfuerzo (Zhang 2014). Aunque la planificación formal por sí sola no producirá un mejor desempeño, la implementación efectiva será suficiente (Ajao, 2012).

En este apartado se trató la gestión de la planificación estratégica en las IES distinguiendo la manera como se adaptó a este tipo de organizaciones, en donde la planificación no es solo un modelo racional para trazar el curso de los años venideros, sino se convierte como una narrativa entre la organización y el entorno, anticipándose a la imprevisibilidad de las influencias externas; por lo tanto, las universidades no deben vacilar en su determinación de consolidar este proceso como un medio para la reforma de la gestión sostenible en sus operaciones (Ajao, 2012).

### **4.3 Barreras en la ejecución de Plan Estratégico en las IES**

A pesar de la importancia de la planificación estratégica y su impacto crítico para alcanzar los objetivos de la organización, la misma no se entiende bien en muchas organizaciones e incluso, en algunos casos, los gerentes y directivos lo consideran un asunto costoso (Fooladvand et al., 2015). Mintzberg (1994), sostiene que la elaboración de estrategias es un proceso inmensamente complejo, que involucra los elementos más sofisticados, sutiles y, a veces, subconscientes del pensamiento humano. De acuerdo con

Mintzberg (1994), la falacia de la planificación estratégica está en que el análisis abarca la síntesis, o dicho de otra forma, la planificación estratégica es la elaboración de estrategias. Esta falacia se basa en tres suposiciones engañosas: que la predicción es posible, que los estrategas pueden separarse de los sujetos de sus estrategias y, sobre todo, que el proceso de elaboración de la estrategia puede formalizarse.

Para Albuquerque & Carrillo (2010), la planeación estratégica tienen sus principales fallas en la forma como se aplica lo planeado, ya que el ordenamiento del plan parte de la cima jerárquica pero es en la base en donde se encuentran quienes llevarán a cabo lo planeado. Otros obstáculos de la planificación estratégica son la falta de: a) una estrategia bien definida, b) vinculación entre la estrategia y el plan operativo, c) responsabilidad individual sobre los resultados, d) medidas de rendimiento, retribución en función de los resultados y e) datos apropiados (Aguilar 2004).

En el caso de las IES, el entorno operativo interno dentro de una universidad tiene un impacto en la planificación estratégica y la implementación efectiva. El liderazgo institucional desempeña un papel integral en la formulación de una nueva estrategia en consulta con todas las partes interesadas. La falta de visión y desarrollo de la estrategia con responsabilidades a todos los niveles limita la implementación de la misma a nivel institucional, su seguimiento y por ende la generación de correcciones (Shah, 2013).

Los inadecuados procesos de planificación y el uso ineficaz de datos e información resultan en la formulación de estrategias deficientes y la toma de decisiones pobres. Las universidades a menudo consideran solo las medidas de producción en los planes estratégicos, y esto se debe a muchas razones, en primer lugar a la brecha de tiempo

entre las acciones y los resultados; por estas causas, las IES parecen preferir medidas de producción que den una información inmediata sobre los resultados de sus acciones administrativas del mediano y largo plazo (Angiola et al., 2018). Además, el no considerar a todo el personal de la universidad en la formulación del plan estratégico ocasiona poca apropiación, ya que no representa la voz de la comunidad universitaria y otras partes interesadas (Shah, 2013).

Machado et al. (2004) encontró que las dificultades en los procesos de planificación en universidades en Portugal incluían: falta de recursos; ausencia de comunicación; conflictos y cambios rápidos; falta de tiempo y un entorno desfavorable. A menudo, la estrategia institucional incluye metas para mejorar el desempeño de la enseñanza y la investigación y estos objetivos se traducen en los objetivos de las diferentes facultades. Si la Facultad no logra sus objetivos al final impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución (Machado et al., 2004).

Aristimuño & Rodríguez Monroy (2014), identifican nueve áreas en donde se concentran las mayores tensiones en los procesos de planificación estratégica en las universidades: a) el entorno no tiene un rol relevante en el proceso de planificación estratégica, b) la cultura organizacional no responde a las exigencias del proceso de planificación, c) falta de participación de los implicados en el proceso y en la evaluación de los resultados, d) inadecuado nivel de preparación sobre planificación de algunos profesores administrativos y directivos, e) insuficiente divulgación de la planificación estratégica a la comunidad universitaria, f) el tiempo utilizado en la elaboración de la planificación estratégica es inferior al necesario, g) inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución del plan y h) no disponer de un

sistema de información que apoye las decisiones fundamentales para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.

En el caso de las universidades en China, Zhang (2014), manifiesta que la planificación estratégica y la implementación de la estrategia están seriamente desalineadas en la mayoría de las instituciones de educación superior en ese país. Unido a la falta de planes de acción y un apoyo financiero inadecuado, las universidades chinas no tienen un plan de trabajo anual para implementar efectivamente el plan estratégico, aclarar responsabilidades y asignar recursos. La razón de que la implementación del plan es difícil es porque los objetivos son demasiado generales y no existe un mecanismo sistemático de monitoreo para evaluar el plan estratégico (Zhang, 2014). Además, el proceso de desarrollo de la planificación estratégica no es suficientemente participativo. Por lo tanto, las universidades de China a menudo formulan planes en una escala grande, pero después de que el plan ha sido diseñado, lo ponen a un lado por esta razón (Zhang 2014).

Para Casero, Monroy, & Evangelista (2010), las principales causas del fracaso en la implantación de la estrategia en las universidades son tres: a) falta de una visión estratégica clara, b) falta de vinculación entre estrategia y operaciones y, c) las decisiones operativas del día a día, normalmente ignoran al plan estratégico.

En contraste para Giroto, Llinàs-Audet, & Chariamonte (2015) las principales barreras para la gestión del plan estratégico en las universidades son: a) visión parcial de la estrategia institucional; b) resistencia al cambio y pobre compromiso del personal

académico y administrativo; c) poco soporte metodológico para gestionar el proceso estratégico; y, d) un monitoreo no frecuente e ineficiente del plan estratégico. Por último, los problemas en el desarrollo de la gestión estratégica en las universidades, según Parakhina et al. (2017) son: a) carácter excesivamente global de los objetivos estratégicos; b) insuficiencia de recursos financieros, humanos, materiales e informativos para la realización de las estrategias; c) insuficiencia de innovaciones organizativas y gerenciales; y, d) falta de mecanismos de interconexión entre los aspectos estratégicos y operativos de la gestión universitaria.

Por último, Angiola, Bianchi and Damato (2018) encontraron tres problemas principales en las universidades examinadas respecto al plan estratégico: a) los planes estratégicos fueron elaborados principalmente con el aporte de técnicos y empleados administrativos, porque los académicos consideraron la elaboración del plan una carga innecesaria y una pérdida de tiempo inútil; b) los planes estratégicos centraron su atención en las actividades operativas y no en la estrategia, que debe ser formulada y eventualmente revisada; y, c) los objetivos de la organización no estaban vinculados a los resultados finales de la organización (resultados) y se confundían con las actividades de cada empleado administrativo. En estas circunstancias, el viaje del ciclo de gestión del desempeño, que comenzó con la adopción del plan estratégico y terminó con el informe de desempeño y la evaluación de los empleados, tomó una desviación burocrática y fue visto por los empleados administrativos como un procedimiento obligatorio que terminó con la distribución de incentivos económicos (Angiola, Bianchi and Damato, 2018)

En conclusión, los problemas dentro de la planificación estratégica se pueden presentar en cualquiera de las tres etapas del proceso: a) en su concepción inicial

(planificación y organización del proceso); b) su implementación o ejecución; y c), en su seguimiento y control (Aristimuño & Rodríguez, 2014). La Tabla 5 resume los problemas descritos en los párrafos anteriores que surgen en cada etapa de la planificación estratégica en la IES.

**Tabla 5.** Barreras en la planificación estratégica por cada etapa

<b>Barreras</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Seguimiento y control</b>
Falta de una visión estratégica bien definida	x		
Falta de vinculación entre estrategia y operaciones	x	x	
Falta de participación de los implicados en el proceso y en la evaluación de los resultados	x	x	x
Falta de datos apropiados y medidas de rendimiento			x
Insuficiente divulgación.		x	
Inadecuado balance entre los recursos disponibles y los recursos necesarios para la ejecución		x	
No disponer de un sistema de información que apoye las decisiones			x

**Elaborado por:** El autor

En función de lo manifestado, el vínculo entre la formulación de la estrategia, el presupuesto y la gestión del riesgo es importante para el éxito de la aplicación del plan. La alineación de la estrategia y la asignación de recursos es crítica con la continua disminución de la financiación pública de las universidades (Shah, 2013). Por esta razón, las prioridades institucionales deben alinearse con los posibles riesgos y estrategias para controlar aspectos tales como el riesgo financiero, el riesgo de crecimiento, el riesgo relacionado con la calidad académica, el riesgo de reputación y otras áreas consideradas vulnerables. De acuerdo con Shah (2013) las revisiones internas y las reestructuraciones con cambios constantes afectan la planificación; sin embargo, esas revisiones, si se gestionan eficazmente, abordan el riesgo y la vulnerabilidad en las áreas que requieren mejoras. Una de las limitaciones del desarrollo, implementación y revisión de la estrategia es la complacencia que surge en muchas partes de la universidad cuando el desempeño

institucional es visto como satisfactorio (Shah, 2013).

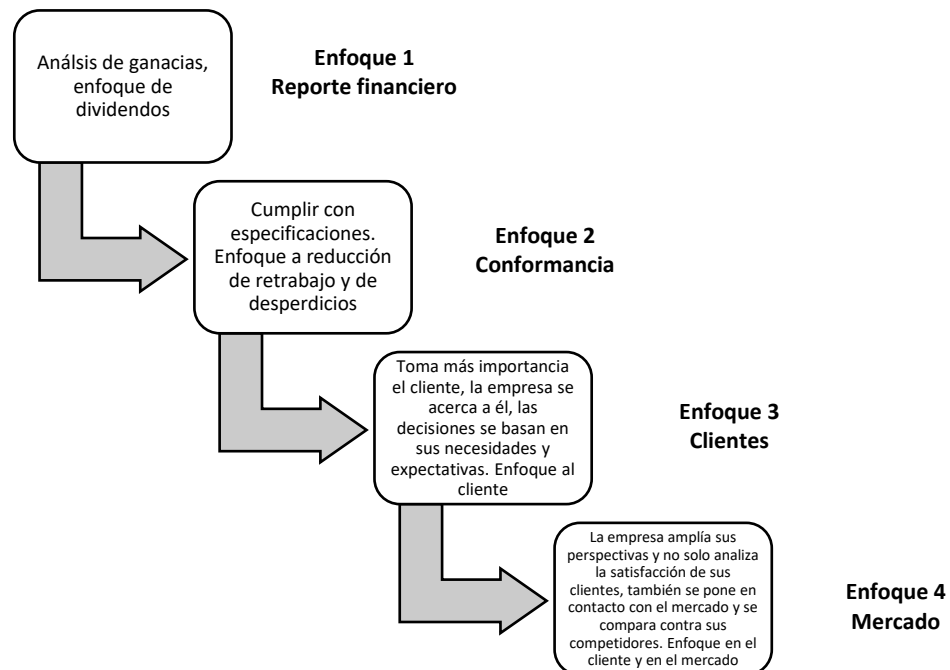
Por eso es importante, según Zhang (2014), para una adecuada gestión del plan estratégico que las IES se enfoque en cuatro acciones. En primer lugar, comprender las cuestiones y aspectos claves de la universidad. Segundo, los objetivos deben tener un enfoque estratégico claro. Tercero, los líderes deben comprender las ventajas comparativas que ofrece su universidad sobre los demás y establecer prioridades estratégicas basadas en la situación real de la misma. Y, por último, prestar atención a la historia en donde el énfasis en el desarrollo de un plan estratégico es continuar manteniendo las ventajas de los desarrollos pasados y usar esto como una base para moverse con los tiempos y avanzar hacia adelante para abrir nuevos caminos.

Otras acciones para resolver los problemas derivados de la gestión estratégica en las universidades son: selección adecuada de estrategias que permitan lograr ventajas competitivas, descomposición del sistema de indicadores en cascada desde la misión y visión hacia los objetivos y estrategias, fortalecimiento de la orientación de marketing de la gestión estratégica y mejorar el análisis de perspectiva (Parakhina et al. 2017).

En esta sección se trató las principales barreras que afectan la gestión del plan estratégico en las IES. En general se pueden mencionar como las más importantes la falta de una vinculación clara entre la estrategia y los procesos dentro de las IES, así como la falta de participación e involucramiento de los implicados en el diseño e implementación del plan estratégico, unido con la carencia de indicadores y medidas de desempeño para el monitoreo y control que desemboquen en sistemas de información que apoyen la toma de decisiones estratégicas.

#### 4.4 Desempeño organizacional en las IES

Una tarea vital para las organizaciones es establecer el sistema de medición del desempeño de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos vitales de salud de la organización, y con base a ellos se encaucen el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocios en los diferentes procesos. En la Figura 4 se muestra un esquema de cómo ha evolucionado en el tiempo lo que se mide en las organizaciones.



**Figura 4.** Evolución de los criterios para determinar el desempeño de las empresas

**Fuente:** Gutiérrez (2010)

El enfoque para medir el desempeño organizacional empezó con la medición de los resultados financieros obtenidos. Cuando entró toda la teoría desarrollada por Deming, se comienza a analizar a la calidad como uno de los indicadores principales para medir el desempeño, junto con los tradicionales indicadores financieros. Este enfoque dio más importancia a las expectativas que tiene el cliente de los productos ofrecidos, por lo

que las organizaciones se enfocaron a identificar las necesidades de los clientes e incorporarlas en sus procesos (Gutiérrez, 2010).

Desde finales de los años ochenta, el enfoque tradicional en el desempeño financiero histórico en el sector privado ha sido cuestionado, en particular, porque los datos históricos indican poco sobre el rendimiento futuro y porque los datos financieros pueden manipularse con relativa facilidad (Bogt & Scapens, 2012). Como reacción a tales críticas, se han desarrollado nuevas medidas financieras, como el valor añadido económico (EVA), y otras formas más amplias de medición del rendimiento, como el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) y el *Balanced Scorecard*, que incluye datos no-financieros, financieros y a veces incluso datos cualitativos junto con los datos cuantitativos.

En lo que respecta a las instituciones de educación superior, durante el último tercio del siglo XX, confrontan dos tipos de presión, según Zechlin (2010): la primera es financiera, ya que la provisión de fondos públicos ha ido disminuyendo. La segunda se refiere a las demandas políticas, económicas y sociales de la educación superior, que han ido en aumento. El mayor énfasis en evaluar el desempeño usando las medidas utilizadas por el gobierno para recompensar a las universidades puede resultar en una intrusión en la autonomía académica, con un mayor enfoque en el uso de medidas de desempeño cuantitativo para evaluar y recompensar al personal académico en lugar de utilizar además medidas cualitativas debido a las características propias de las IES (Shah, 2013). No obstante, la autonomía académica, no puede pasar por encima de las instituciones que norman y evalúan la calidad de la educación superior. Por ende, para promover la calidad de la educación universitaria, se necesitan indicadores de desempeño de medición. Estos

indicadores aseguran el desempeño del funcionamiento universitario, alientan a cada universidad a mejorar sus desventajas y aseguran la competitividad universitaria (Chen et al., 2009)..

Además, la investigación existente sobre la medición del desempeño de las universidades ha tendido a centrarse en cuestiones macro, tales como el impacto sobre la gobernanza y la asignación de recursos (Kallio, Kallio, & Grossi, 2017). Sin embargo, la presión y el estrés parecen estar asociados con las nuevas formas de medición del desempeño en las universidades. La educación superior ha sido objeto de reformas sustanciales a medida que se implementan nuevas formas de gestión del desempeño en universidades de todo el mundo pero en muchos casos los sistemas de gestión del desempeño han perturbado la vida académica (Kallio, Kallio, Tienari, & Hyvönen, 2016). Además, las universidades están sujetas a diversas presiones institucionales que han llevado a la introducción de nuevas prácticas contables y nuevos sistemas de medición del desempeño (Polozhentseva & Klevtsova, 2017). En muchos países, el financiamiento gubernamental de las universidades se ha vuelto cada vez más supeditada a su desempeño en investigación y enseñanza (Tabassum et al., 2017).

En la mayoría de los países en desarrollo, aunque se reconoce que la evaluación del desempeño es el camino por seguir para lograr una gestión más eficaz de los recursos humanos y lograr una mayor eficacia y eficiencia organizacional; todavía existe mucha confusión sobre qué es la evaluación y cómo se debe realizar y gestionar, sobre todo en las instituciones de educación superior. Lo que es seguro es que, a menos que las evaluaciones de desempeño se realicen correctamente, pierden gran parte de su valor (Khoury & Analoui, 2004)

Complementando lo anterior, el desempeño operativo universitario se ha convertido en un referente para estudiantes y padres en la elección de universidades y la asignación de fondos educativos; esta situación promueve una competencia positiva entre universidades y desarrollado un canal que facilita a la sociedad la supervisión del sistema de educación superior (Chen et al., 2009)

Por estas razones, es necesario un proceso de medición para mejorar la calidad de la educación universitaria, ya que las instituciones de educación superior en muchos países están actualmente protegidas y reguladas por la legislación gubernamental, y son muy conservadoras sin el incentivo de competir (Chen et al., 2009). Dicho proceso, según Chen, Wang and Yang (2009) debería asegurar la medición del desempeño de la operación universitaria, alentar a cada universidad a mejorar sus debilidades y asegurar la calidad de la educación universitaria. Un sistema de medición integral también debería medir cada área de la administración de una universidad (Chen et al., 2009).

Por ejemplo, el desempeño de la investigación suele medirse por el número de publicaciones en revistas académicas, y el ranking internacional de estas revistas se utiliza como indicador de calidad (Tabassum et al., 2017). Esta forma de medir el desempeño en base de la producción de publicaciones puede conducir a que los académicos tomen atajos, lo que puede comprometer la fiabilidad de la investigación académica (Kallio et al., 2017).

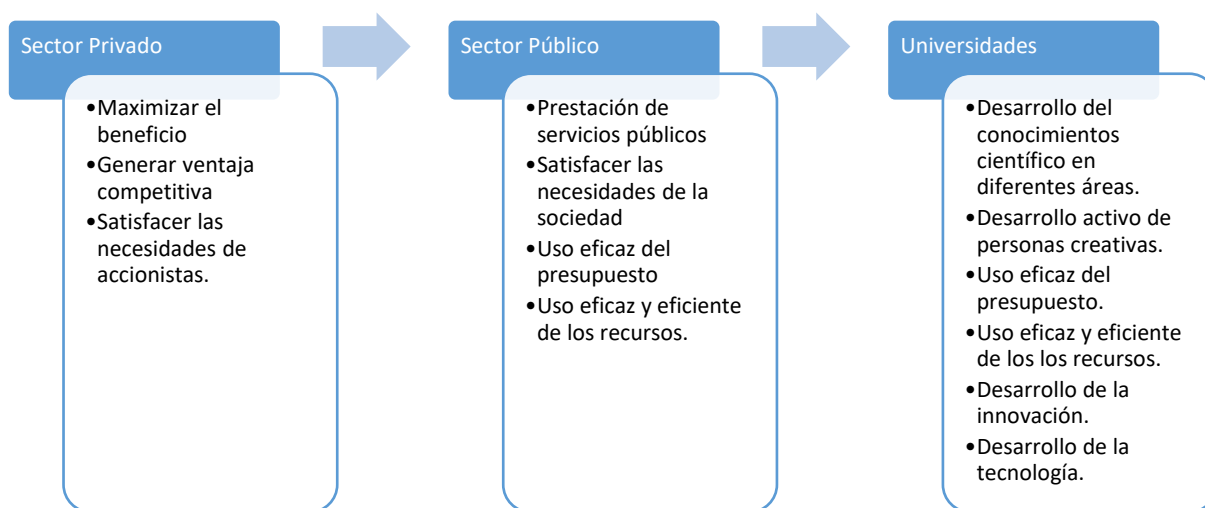
Por lo tanto, es importante contar con indicadores de gestión claros y completos. Estos indicadores de educación superior, según Chen, Wang and Yang (2009) deben tener

las siguientes funciones: a) controlar y medir la calidad de la educación; b) proporcionar información a los responsables de la toma de decisiones en políticas educativas; c) proporcionar referencias para la gestión y asignación de recursos educativos; y d) proporcionar a cada departamento indicadores de gestión del desempeño.

Consecuentemente, hay dos objetivos principales de medición: ayudar a las universidades a mejorar la calidad de la educación; y apoyar a las universidades a satisfacer las demandas de los clientes y cumplir con sus responsabilidades (Chen et al., 2009). Los objetivos de utilizar indicadores de rendimiento son mejorar la eficiencia, la eficacia y aumentar la viabilidad económica de la universidad. En términos generales, los indicadores de desempeño se pueden clasificar en dos tipos principales que son la medición de resultados que se enfoca en la cantidad y la medición del grado del resultado que se enfoca en la calidad (Tee, 2016).

Dentro de este contexto, los rankings universitarios, los sistemas de acreditación de calidad, la reputación y la excelencia se han convertido en factores claves para el éxito institucional e influyen en la forma como se administran las IES (Velandia & Giroto, 2015). De esta manera, se debe considerar que la medición del rendimiento en las IES difiere al de las empresas privadas por tener estructuras diferentes. El rápido aumento de la competencia entre las universidades, y la versatilidad de sus actividades, obliga a los dirigentes universitarios a revisar los métodos existentes de rendimiento y explorar nuevos modelos de medición de los resultados con la ayuda de las prácticas implementadas en el sector privado (Balabonienė & Večerskienė, 2014).

De igual forma, los diferentes objetivos de la medición del desempeño están determinados por la naturaleza exacta de las propias organizaciones, su visión, misión y estrategia. De acuerdo con Balabonienė & Večerskienė (2014), la medición del rendimiento en las organizaciones del sector privado se dirige hacia la maximización de las ganancias, mientras que en las organizaciones del sector público la medición se concentra en la prestación del servicio. En el caso de las universidades la medición del desempeño debe direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos de sus procesos misionales: docencia, investigación y vinculación con la colectividad (Figura 5).



**Figura 5.** Principales objetivos por sector  
**Fuente:** Balabonienė & Večerskienė (2014)

Por esta razón, las decisiones en las universidades deben basarse en la oportuna y adecuada información y en el conocimiento sobre su entorno externo e interno. La construcción y el uso de indicadores para evaluar las estrategias implementadas por las universidades como un medio para lograr sus objetivos y evaluar su desempeño, ahora se considera indispensable (Bayenet et al., 2000). Por lo tanto, la medición del desempeño debe proporcionar información sobre la eficacia de las actividades científicas y educativas (Tabla 6).

**Tabla 6.** Enfoques de medición del desempeño utilizados en IES.

<b>Método para medir el desempeño</b>	<b>Características</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Restricciones</b>
<i>Balanced Scorecard</i>	Marco organizacional que reconoce el equilibrio de objetivos en cuatro áreas clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva financiera</li> <li>• Perspectiva del cliente</li> <li>• Perspectiva interna</li> <li>• Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está vinculado directamente a los objetivos y planes corporativos</li> <li>• Claro y simple</li> <li>• Enfoque equilibrado</li> </ul>	Requiere un trabajo importante (y costos) para integrar en todos los niveles de un organización
<i>European Foundation for Quality Management</i>	Proporciona un marco para la excelencia empresarial utilizando nueve criterios basados en "facilitadores" (Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Recursos, procesos) y resultados (Resultados de Personas, Resultados de Clientes, Resultados de Sociedad y Resultados del Desempeño)	Variante del Balanced Scorecard (aunque más complejo) Enfatiza a la gente como eje central para el éxito del negocio Asegura que los resultados de la sociedad son más predominantes para el éxito organizacional	Es costoso de implementar y mantener
<i>Aggregated Key Performance indicators</i>	Se elaboran indicadores cuantitativos compuestos. A menudo, estas compilaciones reflejan tanto el volumen de la actividad empresarial como los resultados.	Presenta semaforización (verde/amarillo/rojo) para indicar diferentes niveles de rendimiento y facilitar el entendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede no ser fácilmente aplicable a las instituciones de educación superior</li> <li>• No hay un vínculo explícito con la estrategia corporativa</li> </ul>
<i>Dashboards</i>	Presenta una amplia variedad de datos sobre el desempeño institucional. Son frecuentemente electrónicos y se basan en sistemas institucionales de información de gestión para presentar las tendencias.	Hace visible el avance de los indicadores clave y proporciona un contexto más amplio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un vínculo explícito con la estrategia corporativa</li> <li>• Alta dependencia (y costos) asociados con los vínculos con los sistemas de información de gestión</li> </ul>

**Fuente:** Taylor & Baines (2012)

Como se puede apreciar, el desempeño organizacional en la actualidad toma en cuenta otros indicadores no financieros como la satisfacción de los clientes, incorporando los requisitos solicitados por el mercado y dando de esta forma un enfoque más global a las organizaciones. La medición del rendimiento en las universidades debe incluir no sólo la selección de indicadores y mediciones, sino también la definición de tareas; es decir, las expresiones cuantitativas de cada medición, lo que permite supervisar el progreso de los logros estratégicos y la transferencia de los resultados esperados (Balabonienė & Večerskienė, 2014).

Los resultados son vistos desde la satisfacción del cliente, los objetivos de la organización, el aprendizaje y la mejora continua; esta última relacionada con la capacidad que tiene una organización para resolver sus problemas reales y potenciales a través de un proceso sistemático que causa un impacto positivo y acumulativo en el desarrollo de la organización. La mejora es sistemática porque utiliza un proceso para la solución de problemas estructurado en etapas como la identificación de las causas, selección, planificación y propuesta de soluciones; además, es iterativa porque el ciclo de resoluciones de problemas es realizado indefinidamente (Silveira, 2011).

Abdulkareem and Oyeniran (2011) proponen los siguientes parámetros para medir el desempeño en las universidades nigerianas: a) número de estudiantes; b) número de graduados; c) carga docente de profesores; d) resultados de la investigación; e) publicaciones; y f) servicio comunitario. Maingot and Zeghal (2008) proponen un conjunto de 18 indicadores para medir el desempeño de las universidades, entre estos incluye también la tasa de graduación e investigación. Neumann (2004) propone un manual que describe alrededor de 67 indicadores de desempeño que pueden usarse y

cubren lo siguiente: a) gobernanza, planificación y gestión; b) impacto externo; c) infraestructura financiera y física; d) aprendizaje y enseñanza; e) apoyo estudiantil; f) investigación; g) servicios de biblioteca e información; h) internacionalización; y, i) personal. La investigación y la docencia son las dos principales actividades centrales de la universidad y el desempeño o la calidad de estas dos áreas deben monitorearse todos los años utilizando indicadores de desempeño (Tee, 2016). En conclusión, los principales indicadores que miden estas dos actividades misionales en las IES son la tasa de graduación y los resultados de la investigación.

Otra forma de medir el desempeño en las universidades es a través de los modelos de evaluación para la acreditación de las IES. En los últimos años se ha observado un aumento en la influencia de las agencias de acreditación como instituciones que proporcionan información sobre las instituciones educativas a la sociedad en general y tienen un interés clave en el desempeño de las escuelas que evalúan, para esto utilizan un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos (Cret, 2011; Dobija, Górska, & Pikos, 2019; Kallio & Kallio, 2014). Por lo tanto, las acreditaciones sirven como una herramienta de gestión utilizada por rectores, decanos y jefes departamentales para apoyar sus políticas relacionadas con la estructura de sus programas (Cret, 2011). El aumento en el número e importancia de las agencias de acreditación y otros organismos de garantía de calidad representa un movimiento creciente hacia intentos más altamente organizados para gestionar la evaluación de la calidad y la valoración académica de la educación superior (Blanco-Ramírez & Berger, 2014; CINDA, 2007)

La acreditación debe entenderse como un conjunto de acciones destinadas a evaluar el desempeño de una institución, carrera o programa y es una oportunidad para

que los líderes de la educación superior demuestren la calidad de sus instituciones (Blanco, 2015; CNA-CHILE, 2008). Además, es un medio importante para reconocer hasta qué punto las universidades cumplen con su propósito y para establecer qué tanto la educación superior está respondiendo a las exigencias que plantea el desarrollo de una nación (CNA, 2013)

La evaluación institucional plantea y analiza la correspondencia existente entre los objetivos planificados, los medios de los que se dispone para alcanzarlos y los resultados que finalmente se han derivado. Su objetivo esencial es elevar la calidad de la institución a través de un plan de mejora (Soca González et al., 2015). Cumple el propósito de rendir cuentas a la comunidad universitaria, a las instancias superiores y a la sociedad.

Los modelos de evaluación para la acreditación de las universidades contienen mecanismos basados en criterios definidos, independientes, objetivos y reconocidos para que evalúen su trabajo y sus resultados (CEAACES, 2015; CNA-CHILE, 2008; CNA, 2006). Cada país ha desarrollado modelos de evaluación acordes con la realidad de su medio. En el caso del Ecuador, el último modelo de evaluación institucional es obligatorio y está conformado por cuatro criterios de evaluación relacionados con las funciones sustantivas de las IES: docencia, investigación, vinculación con la sociedad y condiciones institucionales.

Aunque existen muchas ventajas de usar indicadores de desempeño en las IES, puede ser muy dañino y costoso si se usa de manera imprudente. Por ejemplo, si las expectativas

de los indicadores de desempeño se establecen demasiado altas, esto provocará metas poco realistas o improbables y, por lo tanto, desmoralizará la motivación (Tee, 2016).

Por último, es importante recordar que la actividad docente e investigadora de una universidad y la calidad de su personal académico representan desafíos de alta complejidad para la formulación de indicadores de desempeño y su medición confiable (Neumann, 2004). En la educación y para los educadores, la calidad de la actividad es primordial y los procesos suelen ser más importantes que los resultados para el desarrollo del aprendizaje; sin embargo, los indicadores de desempeño son en su mayoría cuantitativos y capturan los aspectos periféricos de una actividad (por ejemplo, el costo) en lugar de la actividad y sus procesos (Neumann, 2004). De esta forma, el debate se centra en si los indicadores de desempeño por sí solos son suficientes o si se debe incorporar otro proceso para evaluar el desempeño universitario (Tee, 2016).

En esta sección se abordó sobre la medición del desempeño organizacional en las IES. Se debe partir del hecho que la medición del rendimiento en las universidades difiere al del resto de organizaciones al contar con estructuras diferentes. Además, que las IES están sujetas a nuevas presiones institucionales como provisión de fondos públicos para su funcionamiento, nuevas prácticas contables y nuevos sistemas de medición del desempeño, unido con las demandas políticas económicas y sociales que tiene la educación superior como son los modelos de acreditación. Por esta razón, los objetivos principales que debe tener la medición del desempeño en las IES son: apoyar en el mejoramiento de la calidad en la educación, ayudar en el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacer las demandas de los clientes y la sociedad.

#### **4.5 Perspectiva general de los procesos de evaluación de la educación superior en el Ecuador**

En Ecuador, las Instituciones de Educación Superior están compuestas por Universidades y Escuelas Politécnicas. El país cuenta con 60 IES, 52 universidades y 8 escuelas politécnicas; de ese total el 55% son públicas, 32% privadas y 13% cofinanciadas (CES, 2018). Las dos provincias que más concentran IES son Pichincha y Guayas que en conjunto tienen el 52% del total. Además, el 71% de IES ofrece carreras de grado y programas posgrado, el 24% ofrece solo carreras de grado y el 5% programas de posgrado. Estos datos muestran que: la educación superior en Ecuador es soportada por el Estado; existe una concentración de universidades en dos provincias; y la mayoría de IES ofrece tanto carreras de grado como programas de posgrado.

En 1982, con la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas se establece el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas -CONUEP-, que tiene como principales atribuciones unificar los planes, programas de estudio y títulos de las Universidades y Escuelas Politécnicas, así como el de normar el funcionamiento de los cursos de post-grado (Minteguiaga & Prieto, 2013). En esta ley se exigía para la creación de una nueva universidad un informe previo del CONUEP para luego aprobar su creación por el Congreso Nacional. En 1987, el CONUEP realiza un diagnóstico de las instituciones de educación superior con el objetivo de establecer políticas académicas y administrativas para convertir a la educación superior en un agente dinámico del desarrollo nacional (Varea & Coral, 2017). Los resultados del estudio revelaron la insuficiente vinculación de las IES con el medio externo, baja calidad académica y de gestión y carencia de un sistema de rendición social de cuentas (Varea & Coral, 2017).

Estos hallazgos flexibilizaron a las autoridades de las IES en cuanto a entregar información y sincerarla, estableció la relación objetiva de las universidades con los sectores externos, con la realidad nacional y su proyección y se conoció el patrimonio de las IES, el financiamiento y la conformación de la población universitaria entre otros temas (Moreno, 2011).

Para 1994, se desarrolló un primer documento relacionado con la calidad en la educación superior en el Ecuador titulado “Perfil del plan de desarrollo de las universidades y escuelas politécnicas” -PLANUEP-. Este documento presentaba cinco nudos críticos que las universidades debían resolver para enfrentar los desafíos del nuevo milenio: a) insuficiente vinculación de las IES con el medio externo, b) insuficiente calidad de la actividad académica universitaria, c) baja calidad de la gestión, d) insuficiencia de recursos económicos y d) carencia de un sistema de rendición de cuentas. Por esta razón se propone la constitución de un mecanismo de rendición social de cuentas constituido por el Sistema de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEA, 2003b).

En 1998, se crea el Consejo Nacional de Educación Superior -CONESUP- que reemplaza al CONUEP y que amplía su control y regulación a todo el sistema de educación superior incluyendo a los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y conservatorios de música y artes (CONEA, 2003a). En el año 1999 se realizó la primera evaluación institucional a 21 universidades y escuelas politécnicas (15 públicas y 6 particulares) por parte del CONESUP en donde su principal conclusión fue determinar que en el Ecuador no existía un sistema de educación superior en sentido estricto sino un conjunto de instituciones universitarias independientes unas de otras y que a nivel administrativo tenían cierto nivel de cooperación (CACES, 2018). En el 2000,

la Ley Orgánica de Educación Superior establece el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior que debe trabajar en coordinación con el CONESUP y está dirigido por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA-. Estos cambios en la normativa e institucionalidad de la educación superior tienen como objetivo el evaluar la calidad de enseñanza de las universidades del país. En esta época se determina la necesidad de la evaluación interna (autoevaluación) y externa de las instituciones de educación superior para identificar si están trabajando con criterios de calidad, pertinencia social y transparencia (CONEA, 2003a). Por esta razón, las universidades podían solicitar la evaluación institucional, así, para el año 2008, 18 universidades de 71 habían realizado un ejercicio de autoevaluación y entregado un informe (CACES, 2018).

Para el 2008, la Asamblea ecuatoriana dispone al CONEA presentar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior a fin de garantizar su calidad; propiciando su depuración y mejoramiento tal como lo dispone la Ley (CONEA, 2003a). Este mandato buscaba recuperar el rol director, regulador y supervisor del Estado sobre las instituciones de Educación Superior, ya que por varias décadas el tema de la educación superior, la calidad académica, su vinculación social, su pertinencia y su financiamiento, estuvieron ausentes de la política pública (Villavicencio, 2013).

El CONEA realizó la primera evaluación a 68 Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador en el año 2009 utilizando cuatro factores: a) academia, b) estudiantes y entorno, c) investigación y d) gestión. En base a la evaluación realizada, clasificó a las universidades en cinco categorías: 11 en categoría A, 9 en B, 13 en C, 9 en

D y 26 en E, siendo A la categoría más alta (CONEA, 2009). Todas las universidades de categoría E fueron creadas en los últimos 20 años y 13 de ellas fueron cerradas por no cumplir con los estándares mínimos de calidad. Esta evaluación fue el primer paso para garantizar la calidad y mejoramiento de la educación superior en el Ecuador.

En el año 2010 se aprueba la Ley Orgánica de Educación Superior -LOES- en donde establece nuevas reglas para las IES como por ejemplo: la gratuidad de la educación, la democratización del acceso y la implementación de estrategias para aumentar la investigación y la internalización de las universidades (LOES, 2010). Dicha Ley desaparece al CONEA y crea una nueva entidad de control, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -CEAACES-. En base a la LOES (2010), el CEAACES en el año 2012 realiza una segunda evaluación a 54 IES aplicando nuevas herramientas de evaluación, lo que ocasionó que 5 se mantuvieran en categoría A, 23 en categoría B, 18 en C y 8 en D (CEAACES, 2014).

Si bien algunas instituciones se han movido de una categoría a otra, se debe tener presente que el modelo del CONEA correspondía a un contexto distinto a esta segunda evaluación. Existen diferencias en la mayoría de indicadores en esta segunda evaluación, para poner un ejemplo, en cuanto a la producción científica, se considera el impacto de las revistas indexadas donde fueron publicados los artículos, mientras que en el modelo del 2008 se consideraba solo el número de publicaciones (CEAACES, 2013). Sin embargo, de acuerdo con el CEAACES (2012), la existencia de indicadores comparables permite visibilizar una mejora en el sistema de educación superior del Ecuador. Uno de los aspectos que más destaca en esta segunda evaluación es la permanencia de solamente 5 universidades, de los 11 originales, en la categoría más alta A, lo que representa el 9%

del total de IES. Además, la nueva categorización de las universidades coloca a casi la mitad en la categoría B -43%-, 33% en la categoría C y un 15 % en la D (CEAACES, 2013). El 100% de IES salieron de la categoría E, unas porque subieron de categoría y otras porque cerraron.

En el año 2015, el CEAACES realizó una recategorización institucional para las IES que querían subir de categoría, así como para las ubicadas en la categoría D, que era obligatorio. Para este último proceso participaron 13 IES, de esta forma, quedaron 54 IES: 8 en categoría A, 28 en B y 19 en C (CEAACES, 2016). La categoría D se eliminó ya que todas las IES de esa categoría subieron por cumplir con los parámetros establecidos. A pesar de que la mayoría de IES son de la categoría B y C -87%-, se demostró un avance en el desempeño al no tener universidades en las categorías más bajas.

Para el año 2019, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, (CACES, antes CEAACES) genera un modelo ajustado para la acreditación de las IES. Este modelo busca la articulación entre el proceso de acreditación y los procesos internos de autoevaluación llevado a cabo por cada institución de manera que la acreditación contribuya desde la evaluación de los procesos internos a la mejora continua (CACES, 2019). La evaluación con fines de acreditación tiene como propósitos:

- Brindar elementos a las universidades y escuelas politécnicas para su mejoramiento continuo.
- Conocer el estado del SES para posibilitar ajustes en la política pública.
- Garantizar a la sociedad las condiciones de calidad básicas de las IES en las que se educa el estudiantado ecuatoriano (CACES, 2019, p. 16).

En la

Tabla 7 se muestran las dimensiones y el número de indicadores de este último modelo de evaluación institucional.

**Tabla 7.** Dimensiones y número de indicadores, Modelo 2019

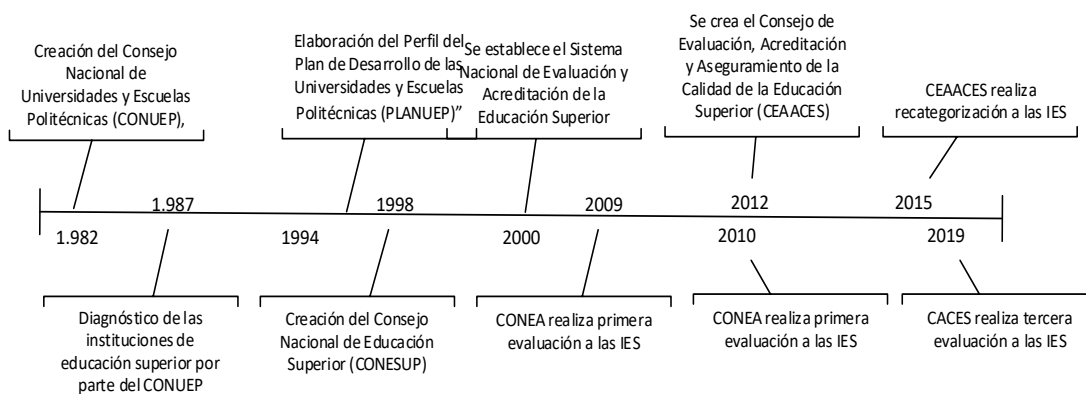
Ejes de evaluación	Dimensiones de la evaluación			Total estándares
	Planificación	Ejecución	Resultados	
Función sustantiva docencia (profesorado y estudiantado)	2	2	3	7
Función sustantiva Investigación	1	1	2	4
Función sustantiva Vinculación con la Sociedad	1	1	1	3
Condiciones Institucionales				6
<b>Total</b>				<b>20</b>

**Fuente:** CACES (2019, p. 35)

En este modelo aparte de los ejes de evaluación centrado en las tres funciones sustantivas y las condiciones institucionales introduce las tres dimensiones de evaluación: planificación, ejecución y resultados. De acuerdo con el CACES (2019):

...estas se incluyen tanto por razones conceptuales como por la necesidad de mejorar la comprensión del alcance de los aspectos a evaluar. Desde la comprensión del aseguramiento de la calidad como un ciclo continuo de mejora que se retroalimenta de manera permanente, es coherente evaluar la planificación, la ejecución y los resultados, y cómo el análisis de estos procesos sirve a las IES para identificar sus potencialidades y sus nudos críticos. En este sentido, el modelo está orientado a la sostenibilidad de procesos de mediano y largo plazo...(p. 33)

La Figura 6 presenta los principales hitos que resumen el proceso para evaluar y de esta forma asegurar la calidad de las IES en el Ecuador.



**Figura 6.** Evolución del proceso de evaluación y acreditación

Se observa que la educación superior ecuatoriana ha pasado por cambios trascendentales; que van desde leyes, creación de instituciones, evaluación del desempeño, categorización de universidades, y hasta el cierre de estas. De 71 universidades que existían al 2009, al 2019 quedan 59, de las cuales 55 están acreditadas y las 4 restantes se crearon posteriores a la aprobación de la LOES en el 2010 (CACES, 2018). Estos cambios originados por el Estado determinan que la IES no son instituciones aisladas, sino que deben regirse a normativas y necesitan establecer procesos formales que puedan ser medibles o comparables en el ámbito de la docencia, investigación y vinculación; para de esta forma determinar su desempeño en relación con las otras instituciones del sistema de educación superior nacional o extranjero.

En el caso ecuatoriano, la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 107 menciona el principio de pertinencia en donde se busca 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” (LOES, 2010, p. 30).

Este principio implica que las IES deben de disponer de procesos formales de planificación estratégica, así como asegurar su ejecución, realizar el seguimiento y evaluar sus resultados para mejorar la calidad en sus procesos académicos, de investigación y vinculación.

Por lo tanto, la planificación estratégica se convierte, en la actualidad, en una necesidad de las universidades ya que son organizaciones que poseen procesos complejos, interrelacionados y sujetos a un conjunto de exigencias muy dinámicas impulsadas por las políticas cambiantes del gobierno, la disminución constante de la financiación pública y los cambios en el entorno operativo externo (Aristimuño & Rodríguez, 2014; Shah, 2013).

A pesar de que el concepto de estrategia puede haber tenido sus fundamentos originales en el ejército y sus esfuerzos de guerra, durante muchas décadas se ha convertido en un pilar y un proceso importante en las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro, entre estas las universidades (Efendioglu, 2010).

En esta sección se trató sobre la evolución de los procesos de evaluación de la educación superior en el Ecuador y los cambios que ha tenido que van desde creación de leyes e instituciones para evaluar el desempeño, así como la generación de modelos de categorización que han desembocado en la permanencia o cierre de las IES ecuatorianas. En general estos cambios han desembocado que las IES establezcan procesos formales que deben ser medibles y comparables sobre todo en los tres ámbitos principales: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, para de esta forma determinar su desempeño en relación con otras instituciones nacionales o internacionales.

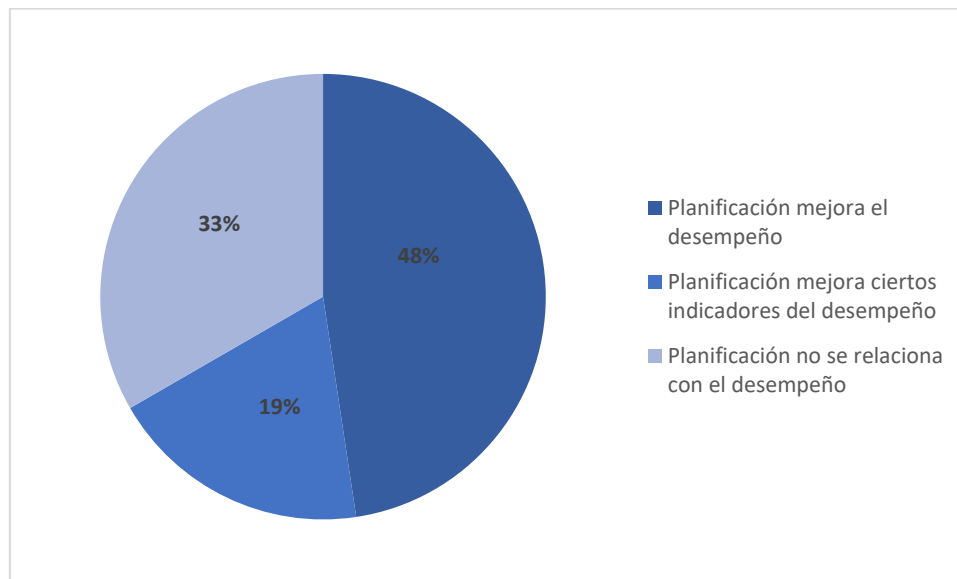
#### **4.6 Relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional**

La relación entre la planificación estratégica y sus efectos en el desempeño recibieron una considerable atención durante los años 70 y 80 (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Rhyne, 1986). Sin embargo, a pesar de los estudios no se ha proporcionado evidencia concluyente sobre el efecto favorable de la planificación estratégica en el desempeño organizacional (Baker, 2003). La primera prueba empírica de la relación entre plan estratégico y desempeño organizacional se llevó a cabo por Thuneand House (1970), quienes reportaron un mejor desempeño económico para grupos con planificación en comparación con los que no la hacían. En el tiempo transcurrido desde este estudio se han publicado otros trabajos con análisis similares con resultados empíricos de la relación entre la planificación y el rendimiento (Falshaw et al., 2006).

Armstrong (1982), fue uno de los pioneros en estudiar esta relación. Analizó 14 estudios que apoyaban que la planificación era útil. Sin embargo, encontró que había problemas serios de investigación con los estudios, y que en la mayoría de los casos, los investigadores no proporcionaban una descripción o definición del proceso de planificación estratégica, por lo que concluyó que sin una descripción de las técnicas de planificación no era posible evaluar el valor de la misma de una manera científica (Armstrong, 1982). Posteriormente, Pearce, Freeman y Robinson (1983) revisaron los resultados de 18 trabajos que examinaban la relación entre planificación estratégica - usando una definición similar a la de Armstrong- y el desempeño financiero. La evidencia mostró que las pruebas que sostienen que la planificación estratégica mejora el rendimiento financiero son inconsistentes y a menudo contradictorias. Segundo,

encontraron que los investigadores ignoraron el impacto del contexto empresarial en las empresas. Además, identificaron que los investigadores no utilizaban una definición coherente de planificación estratégica y cuestionaron la validez de la medición del constructo de planificación estratégica (Baker, 2003).

Boyd (1991) identificó un total de 49 artículos y capítulos de libros que tratan sobre la relación entre la planificación estratégica y el desempeño de las empresas, y determinó que del total, 13 documentos fueron revisiones críticas o ensayos, 5 estudios se excluyeron debido a que no tenían un efecto cuantificable, 4 fueron disertaciones y 6 presentaban datos de estudios previos. Al final se identificaron 21 trabajos que incluyeron 29 muestras independientes y un total de 2.496 organizaciones analizadas que permitió realizar 105 evaluaciones en los efectos de la estrategia y el desempeño. Las medidas de desempeño más utilizadas en estos estudios fueron: crecimiento de las ganancias, crecimiento de los depósitos, crecimiento de la participación, crecimiento de las ventas, rentabilidad, rendimiento de los activos, relación precio/ganancia, rentabilidad sobre recursos propios y el retorno de la inversión. Al final se determinó que existía un amplia rango de estimaciones entre los estudios que van desde efectos extremadamente fuertes y positivos entre la planificación estratégica y las medidas de desempeño a efectos negativos o muy débiles (Figura 7) (Boyd, 1991).



**Figura 7.** Efectos entre la planificación y el desempeño

**Fuente:** Boyd (1991)

De la misma forma, Greenley (1994), analizó 29 estudios y los clasificó en tres grupos. El primero incluyó 9 estudios, donde los investigadores concluyeron que no existe asociación entre la planificación estratégica y el desempeño. El segundo grupo conformado por 12 estudios, sostienen que existe una relación entre la planificación estratégica y el desempeño. Finalmente, 8 estudios demostraron que las empresas con planificación estratégica superaron a las empresas que no contaban con la misma. El análisis de estos resultados sugiere que la evidencia apoya una asociación entre la planificación estratégica y el desempeño. Sin embargo, hubo muchas debilidades metodológicas en las investigaciones que desafían esta conclusión (Greenley, 1994).

En la Tabla 8 se presentan los artículos más citados sobre la relación entre la planificación y el rendimiento en las empresas. La mayoría de los estudios encontraron una relación positiva entre planificación y desempeño. Debido a la naturaleza transversal de las investigaciones, los autores de estos estudios no identificaron una relación causal

entre estas dos variables, pero concluyeron que la planificación es una técnica utilizada por los administradores competentes. Los tres problemas más destacados en estas investigaciones fueron: la definición de la planificación, la selección de indicadores de desempeño y los efectos en la industria (Rhyne, 1986).

**Tabla 8.** Estudios realizados sobre la relación entre planificación y desempeño

<b>Estudio</b>	<b>Muestra</b>	<b>Categorización en la planificación</b>	<b>Medidas de desempeño</b>	<b>Efectos en la industria</b>	<b>Resultados</b>
Thune and House, 1970	36 empresas industriales	Estrategias, metas y planes de acción para 3 años	Ventas, valor de las acciones, retorno sobre los activos (ROA), retorno sobre el capital (ROE), ganancias por acción (EPS), 6-11 años	Si	Desempeño superior de los planificadores formales
Ansoff, et al, 1970	62 firmas de manufactura de USA	Creación sistemática e implementación de planes	21 indicadores financieros	No	Planificadores superaron a los no planificadores. Planificación realizada más consistentemente
Herold, 1972	10 empresas industriales	Estrategias, metas y planes de acción para 3 años	Utilidad antes de impuestos, gastos de I&D, 7 años	Si	Planificadores superaron a los no planificadores
Fulmer and Rue, 1974	386 empresas duraderas, no duraderas y de servicios industriales de USA	Documento escrito con objetivos y estrategias para tres años	Crecimiento en ventas, beneficio neto, ROA, 3 años	Si	Relación no encontrada en todos los ámbitos
Grinyer & Norbum, 1975	21 empresas del Reino Unido	Planificación formal y no planificación	Retorno sobre activos	No	No existe diferencias significativas entre los planificadores y los no planificadores
Karger and Malik, 1975	38 empresas industriales	Plan escrito de la empresa, divisiones y plantas con planes detallados para uno o dos años	13 indicadores financieros, 10 años	Si	Planificadores superaron a los no planificadores en casi todas las medidas.
Sheehan, 1975	162 empresas canadienses	Sin planes o planes parciales	Crecimiento en ventas	No	No existe diferencias significativas entre los planificadores y los no planificadores

<b>Estudio</b>	<b>Muestra</b>	<b>Categorización en la planificación</b>	<b>Medidas de desempeño</b>	<b>Efectos en la industria</b>	<b>Resultados</b>
Kallman and Shapiro (1978)	298 empresas de la industria del transporte de carga	5 niveles basados en el compromiso y sofisticación del plan estratégico	Ingresos, rentabilidad, retorno sobre el capital y equipo	No	No existe diferencias significativas entre los planificadores y los no planificadores
Burt, 1978	14 empresas australianas de ventas al por menor (retailing)	Calidad de la planificación	Crecimiento en la rentabilidad, ROI, promedio de 2 a 3 años	Si	La calidad de la planificación tiene correlación positiva con todas las medidas de desempeño
Wood and LaForge, 1979	41 bancos de USA	Sin planes o planes parciales	Ingreso neto, ROE, 5 años	Si	Planificadores integrales superaron a los no planificadores. No existe relación entre planificadores integrales y parciales.
Klein, 1979	59 bancos comerciales	Alta, moderada y baja planificación	Crecimiento de los depósitos y rentabilidad	Si	No existen efectos por ninguna de los niveles de planificación
Kudla, 1980	129 empresas manufactureras y otras	Sin planes, planes incompletos o planes completos	Rendimiento mensual de las acciones ajustadas por efectos del mercado y del riesgo	No	La planificación tuvo un impacto insignificante sobre el retorno y un impacto transitorio en la reducción del riesgo
Leontiadesand Tezel, 1980	61 empresas de Fortune 1000	Percepción por parte de los directores ejecutivos de la importancia y contribución de la planificación	ROE, ROA, Tasa de ganancia sobre precio, ventas y crecimiento de EPS, 4-7 años	No	Sin relación
Sapp and Seiler, 1981	302 instituciones bancarias	Formal versus informal planificación	Crecimiento en los depósitos, razón capital-riesgo, rentabilidad sobre recursos propios, intereses como porcentaje de los préstamos	Si	La planificación mejora en 3 o 4 indicadores

Estudio	Muestra	Categorización en la planificación	Medidas de desempeño	Efectos en la industria	Resultados
Robinson, Vozikis and Pearce, 1981	51 empresas pequeñas	No definida explícitamente	Crecimiento en ventas, rentabilidad, ventas por empleados, Crecimiento del empleo	No	La planificación mejora la eficacia
Lindsay, et al, 1981	144 empresas duraderas, no duraderas y de servicios industriales de USA	Pobre programación y planes progresivos	Crecimiento de ventas y de utilidad, beneficio neto, ROA, 5 años	Si	Sin relación consistente entre planificación y desempeño
Robinson and Pearce, 1983	85 bancos pequeños	Planificación formal y no formal	Margen de utilidad, crecimiento de los préstamos, ROA, ROE, 3 años	Si	Sin relación
Welch, 1984	49 empresas de la bolsa de Nueva York	Planificación estratégica formal y no formal	Precio promedio / ganancias, 5 años	Si	Relación entre Planificación estratégica y mayores resultados
Fredrickson and Mitchell, 1984	27 empresas de productos forestales	Nivel de detalle	Rentabilidad promedio de los activos, crecimiento en ventas, 5 años	Si	Relación negativa entre exhaustividad y desempeño
Fredrickson, 1984	38 fábricas de pintura y revestimiento	Nivel de detalle	Rentabilidad promedio de los activos, crecimiento en ventas, 5 años	Si	Relación positiva entre exhaustividad y ROA. Sin relación con el crecimiento en ventas
Ackelsberg and Arlow, 1985	124 pequeñas empresas	Alto y bajo nivel de planificación	Cambios en las ventas y en los ingresos, 3 años	Si	Las empresas con planificación tienen desempeño superior
Whitehead and Gup, 1985	212 instituciones bancarias	Planificación y no planificación	Crecimiento de los depósitos, retorno de los activos, rentabilidad sobre recursos propios	Si	No existe diferencia entre grupos
Bracker and Pearson, 1986	188 pequeñas empresas de la industria del lavado en seco	Planes no estructurados, Planes intuitivos, planes operativos estructurados,	Crecimiento en ventas, rentabilidad, tasa costo/beneficio	Si	Las empresas con planificación tienen desempeño superior en dos indicadores

Estudio	Muestra	Categorización en la planificación	Medidas de desempeño	Efectos en la industria	Resultados
Rhyne, 1986	89 empresas	planes estratégicos estructurados Planificación anual, planificación a largo plazo, planificación estratégica	Retorno sobre la inversión, 10 años	Si	La planificación genera mejores resultados
Perace et al., 1987	97 empresas manufactureras	Planificación formal	Retorno en ventas y activos, crecimiento en ventas	Si	La planificación genera mejores resultados
Odom and Boxx, 1988	175 iglesias	Planificación	Crecimiento en audiencia, ofrendas audiciones y bautizos	No	La planificación superior se relaciona con 3 o 4 indicadores
Bracker et al., 1988	217 pequeñas empresas de la industria electrónica	Planes no estructurados, planes operativos estructurados, planes estratégicos estructurados	Crecimiento en ingresos, utilidad neta, valor presente	Si	Las empresas con planificación estratégica significativamente mejores que las que otras

**Fuente:** Boyd (1991); Greenley (1994); Pearce et al. (1987); Rhyne (1986)

En lo que respecta a los métodos estadísticos utilizados para determinar la correlación o grado de asociación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional, Kürschner & Günther (2012) realizaron un meta-análisis cuantitativo a 70 estudios primarios sobre la relación entre el desempeño organizacional y el proceso de planificación estratégica y resumieron los métodos estadísticos utilizados para determinar esta correlación (Tabla 9).

**Tabla 9.** Métodos estadísticos más utilizados para analizar correlación entre desempeño y plan estratégico

<b>Símbolo</b>	<b>Correlación</b>	<b>Significado</b>
$r$	Coefficiente de correlación	Es una medida lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas
$r.U$	Coefficiente de correlación parcial	Permite conocer el valor de la correlación entre dos variables A y B, si la variable C había permanecido constante para la serie de observaciones consideradas.
$\rho$	Coefficiente de correlación de rango de Spearman	Es el coeficiente de correlación de Pearson entre dos sucesiones de valores ordinales.
$\tau$	Coefficiente de correlación de rangos de Kendall	Considera el orden de n objetos en una variable y su orden en otra e intenta medir el grado de correspondencia entre estos dos órdenes.
$rtet$	Coefficiente de correlación Tetracórico	Se utiliza cuando las dos variables X y Y son continuas dicotomizadas artificialmente

**Fuente:** Kürschner & Günther (2012)

En estudios recientes se demuestra una relación positiva entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional (Aldehayyat & Twaissi, 2011; Baker, 2003; Rudd et al., 2008a; Song et al., 2011; Veskaisri et al., 2007), pero también existen investigaciones en donde no se pudo determinar una relación fuerte entre plan estratégico y desempeño (Efendioglu, 2010; Mahazril et al., 2012).

En el estudio realizado por Rudd, Greenley, Beatson, & Lings (2008), se encontró que el impacto de la planificación estratégica en el rendimiento pasa por la flexibilidad que tienen las organizaciones. En esta investigación, la flexibilidad se consideró como

variable mediadora entre la planificación estratégica y el desempeño financiero y no financiero. Además, se consideraron cuatro formas en lo que respecta a la flexibilidad: financiera, operacional, estructural y tecnológica. La flexibilidad se refiere a la capacidad de generar opciones de decisión alternativas adecuados en relación con las operaciones, las finanzas, la estructura y la tecnología.

En la investigación realizada por Song, Im, Bij, & Song (2011) se determinó que existe un efecto positivo entre la planificación estratégica en el Rendimiento sobre la inversión -ROI-. En general, la planificación conduce a una mayor racionalidad en los procesos de decisión, una mayor participación de los miembros del equipo en ese proceso, y un aumento de la posibilidad de compartir información valiosa, lo que mejora los resultados empresariales.

Baker (2003), evaluó la utilización de 7 herramientas de planificación estratégica y cómo cada una impactaba en el rendimiento financiero en 1.000 empresas procesadoras de alimentos repartidas en cinco sectores. Los resultados del análisis del modelo del rendimiento de la planificación estratégica utilizado en este estudio indican que sólo tres herramientas de las siete -metas anuales, planes de acción y evaluación continua- tuvieron un efecto estadísticamente significativo en la rentabilidad, medida por la variable ROA. Sin embargo, ya que el énfasis de esa investigación era el estudio de la relación entre la planificación estratégica y el desempeño y no en el modelo de desempeño de la empresa, se determinó que la relación entre la planificación estratégica y el rendimiento es positiva y significativa estadísticamente (Baker, 2003).

En otro estudio realizado a dueños y directores de 63 PYMES de Tailandia por Veskaisri, Chan, & Pollard (2007), concluyeron que existe una relación positiva entre la planificación estratégica y cuatro variables de crecimiento: incremento en ventas, incremento en el número de clientes, incremento del staff de personal y establecimiento de nuevos puntos de venta. Este hallazgo muestra a los dueños y directores de las PYMES la utilidad de la planificación estratégica para incrementar sus resultados y por ende mejorar su competitividad.

Aldehayyat & Twaissi (2011), investigaron a 105 pequeñas empresas industriales por medio de cuestionarios en donde los respondientes evaluaban su desempeño en comparación con la de sus principales competidores en materia de competitividad, eficiencia de las operaciones, rendimiento de los activos, tasa de crecimiento y rendimiento financiero global para los tres años anteriores. El estudio determinó que existe una relación entre las dimensiones de la planificación estratégica y el desempeño organizacional. Los autores concluyen, que no es de extrañar el esfuerzo que hacen estas pequeñas empresas para involucrarse en el proceso de planificación estratégica ya que creen en sus beneficios para el desempeño organizacional. El mayor aporte de esta investigación es presentar nueva evidencia para explicar la naturaleza de la planificación estratégica en las pequeñas empresas y su relación con el rendimiento en el contexto de un país no desarrollado.

Otros estudios como el realizado por Fahed-Sreih & El-Kassar (2017) sobre el papel de la planificación estratégica en el desarrollo de las capacidades innovadoras de los directivos que no forman parte del grupo familiar y el desempeño en empresas libanesas familiares, encontró que la planificación estratégica afecta positivamente el

desempeño del negocio y ayuda a estos directivos a mejorar sus capacidades innovadoras. Se concluyó que la planificación estratégica permite a las empresas familiares garantizar su continuidad y supervivencia, así como adquirir una mejor posición competitiva (Fahed-Sreih & El-Kassar, 2017).

Una investigación que no muestra una relación fuerte entre plan estratégico y desempeño es la realizada por Mahazril et al. (2012), a 56 cooperativas en Malasia, en donde se encontró que existe una relación débil entre la planificación estratégica y los resultados de las mismas, llegando a la conclusión que estos dos factores no se pueden considerar como los principales que afectan el desempeño de las cooperativas. Esta investigación sugiere que las cooperativas desarrollen su planificación estratégica a largo plazo y fomenten la participación de sus miembros para garantizar la continuidad del negocio (Mahazril et al., 2012).

De igual manera, en el estudio realizado por Efendioglu (2010) a las primeras 500 empresas manufactureras de la base de datos de la Cámara de Industria de Turquía se concluyó que no existe una correlación fuerte entre el uso de las herramientas estratégicas contenidas en el plan estratégico y el desempeño organizacional medido en función del incremento en las ventas, en la mejora del beneficio medio y en crecimiento de las exportaciones.

En esta sección se abordaron investigaciones que buscan determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional. A pesar de la asociación positiva que se presume entre la planificación estratégica y el rendimiento organizacional en numerosos trabajos, Boyd (1991) señala que después de décadas de investigación, el

efecto de la planificación estratégica en el rendimiento de una empresa todavía no está claro. Mientras algunos estudios han encontrado beneficios significativos de la planificación, otros no han encontrado relación, o incluso han generado pequeños efectos negativos. De ahí la necesidad de continuar con más investigaciones que tengan como objetivo determinar si la planificación estratégica impacta positivamente en el desempeño organizacional, especialmente en otro tipo de organizaciones a las con fines de lucro, como por ejemplo las universidades.

#### **4.6.1 Relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional en las IES**

En lo que respecta a las IES, existen investigaciones relacionadas con el proceso del plan estratégico en las universidades y como se lo debe gestionar (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012; Amrollahi & Ghanpchi, 2016; Kotler & Murphy, 1981; Shah, 2013; Tohidi et al., 2010; Zechlin, 2010; Zhang, 2014). Otras investigaciones proponen modelos de plan estratégico para universidades (Doyle & Lynch, 2017; Navarro & Gallardo, 2003; Zohrabi & Manteghi, 2011) o formas para medir el desempeño del plan estratégico (El-Fattah, 2015; Hawari & Tahar, 2016; Hu et al., 2016; Karuhanga, 2015; Taylor & Baines, 2012; Yudatama & Sarno, 2016).

Algunos estudios han examinado específicamente los avances de la gestión estratégica institucional en las universidades de Iberoamérica (CINDA, 2007; Llinàs-Audet et al., 2011; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009). En la investigación coordinada por CINDA (2007), se analizó la experiencias institucionales de gestión estratégica con fines de calidad de 16 IES de América Latina y España. El estudio destacó

el uso reciente que han dado la mayoría de universidades analizadas a la planificación estratégica como herramienta de gestión para alcanzar los resultados y la necesidad de las universidades en poner más énfasis en el monitoreo y la evaluación de la estrategia formulada.

En una perspectiva comparativa del proceso de gestión estratégica de las universidades, Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas (2009), analizaron la experiencia de 16 IES de países iberoamericanos con respecto a la gestión estratégica señalando que la mayoría realizó un análisis apropiado del entorno pero mostraron deficiencias en la implementación de la estrategia. Esta investigación sugirió que el análisis de recursos y capacidades así como el diseño de la estrategia son factores claves para la implementación exitosa de la estrategia.

En España un estudio similar realizado por Llinàs-Audet, Giroto, & Solé (2011) exploró la utilidad de las herramientas de gestión estratégica en las universidades. En esta investigación se encontró que la planificación estratégica fue la herramienta de gestión más popular adoptada por las universidades españolas las cuales mostraron una mejora en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, muchas instituciones informaron inquietudes metodológicas sobre la complejidad de administrar e integrar a todas las partes interesadas (directivos, estudiantes, profesores, administrativos) relevantes en la gestión estratégica.

De la misma forma, existen investigaciones relacionadas con el desempeño de las universidades (Alach, 2017; Balabonienė & Večerskienė, 2014; Bogt & Scapens, 2012; Cappiello & Pedrini, 2017; Kirsi Kallio et al., 2017; Othman & Othman, R., 2014;

Polozhentseva & Klevtsova, 2017; Tabassum et al., 2017), pero pocas son las investigaciones relacionadas con la gestión del plan estratégico y el desempeño universitario (Ajao, 2012; Angiola et al., 2018; Bieler & McKenzie, 2017; Dowsett, 2020; Karadal et al., 2013; Larran Jorge et al., 2014; Mueller, 2015; Shah & Nair, 2011).

Estas investigaciones relacionan los factores del plan estratégico y el desempeño organizacional en las IES, abordan la gestión de los valores corporativos en la gestión estratégica (Karadal et al., 2013; Mueller, 2015) y otras la sostenibilidad del plan estratégico y los factores que lo afectan (Bieler & McKenzie, 2017; Larran Jorge et al., 2014). También existen investigaciones relacionadas con el uso de herramientas del plan estratégico para mejorar la gestión universitaria como el *benchmarking* (Papadimitriou, 2014), la gestión por resultados (K Kallio & Kallio, 2014) o el *Balanced Scorecard* (Casero et al., 2010; Hawari & Tahar, 2016; Hladchenko, 2015; Taylor & Baines, 2012; Yudatama & Sarno, 2016), pero son pocas las investigaciones que relacionan el plan estratégico con el desempeño organizacional en las IES (Ajao, 2012; Angiola et al., 2018; Dowsett, 2020; Shah & Nair, 2011).

Bieler & McKenzie (2017), realizaron una investigación enfocándose en el análisis del contenido de los planes estratégicos de 50 IES canadienses para determinar la sostenibilidad de los planes en cinco ámbitos universitarios: gobierno, educación, operación del campus, investigación y vinculación con la comunidad. Encontraron que 41 planes contemplaban aspectos sobre sostenibilidad siendo los mejores los planes de las IES que participan en el Sistema de Evaluación, Seguimiento y Calificación de Sostenibilidad de la Asociación para el Avance de la Sostenibilidad en la Educación Superior. Karadal, Çelik, & Saygın (2013) elaboraron un estudio para determinar si los

directivos de las IES utilizan el concepto de valor estratégico durante el proceso de gestión estratégico. Para esto analizaron los sitios web de las universidades turcas relacionadas con el Consejo de Educación Superior y encontraron que el 39% de universidades privadas y el 79% de universidades públicas usan el valor estratégico para mejorar la gestión de la planificación estratégica. Larrán-Jorge & Andrades-Peña (2015), analizaron los principales factores que podrían explicar la presencia de iniciativas de sostenibilidad en las universidades españolas. Para esto realizaron un análisis de contenido de los planes estratégicos de las IES españolas publicados durante la última década. El principal hallazgo fue encontrar una escasa presencia de iniciativas de sostenibilidad en los planes estratégicos de las universidades analizadas.

En el estudio realizado por Dowsett (2020) sobre la influencia del plan estratégico en el desempeño de una universidad pública en Kenia, reveló que los objetivos establecidos eran importantes en el desempeño gerencial, la adecuación de los objetivos, la estructura organizacional, el entorno económico y el cambio tecnológico. Además, estableció que los objetivos eran importantes en el seguimiento del desempeño actual, la provisión de motivación desafiante y la evaluación del desempeño pasado. Este estudio concluye que la planificación estratégica condujo a una mejora general en varias áreas que incluían el cumplimiento de los niveles presupuestarios establecidos, el entorno de trabajo, la implementación de la carta de prestación de servicios, la innovación en investigación y la tecnología y las actividades y programas de extensión.

Ajao (2012) examinó los efectos de la planificación estratégica en el desempeño corporativo utilizando la Universidad de Babcock como estudio de caso e investigó cómo esto ha impactado en la eficiencia y eficacia de la gestión. Los resultados revelaron que

existe una correlación positiva significativa entre la planificación estratégica y el desempeño corporativo.

Angiola, Bianchi and Damato (2018) determinaron que los niveles de desempeño (resultados) de las universidades públicas están asociados con la calidad de los planes estratégicos. En este sentido, las universidades que prestaron más atención a estos factores mejoraron la calidad de los planes estratégicos en particular, y de los sistemas de gestión del desempeño, en general. De hecho, la disponibilidad de personas altamente capacitadas dedicadas a recopilar y procesar datos de desempeño en información, y la inversión de tiempo y dinero en actividades de evaluación y medición del desempeño ayudaron a las universidades a tomar decisiones más racionales.

Por último, en el estudio de caso realizado por Shah and Nair (2011) muestra que el uso efectivo de la implementación de la estrategia y la agenda de calidad pueden mejorar el desempeño de la universidad en las medidas educativas. En esta investigación se evidenció que el plan estratégico, su implementación y revisiones en curso, junto con los procesos internos de aseguramiento de la calidad y las auditorías externas de calidad, han contribuido con éxito al desempeño; particularmente, en medidas como la retención y la satisfacción de los estudiantes.

En conclusión, las universidades están más preocupadas por la gestión organizativa, considerando que existe más competencia y demandas de la sociedad por la rendición de cuentas (Taylor & Baines, 2012). En respuesta, las IES comenzaron a explotar nuevas metodologías formales para la gestión del plan estratégico como puente para lograr un mejor desempeño. Yudatama & Sarno (2016), sostienen que el proceso de

planificación estratégica es necesario para las universidades especialmente porque **las** prepara para afrontar los retos del entorno y la competencia. Los resultados de la planificación estratégica ayudarán a la educación superior a proporcionar un marco para lograr una ventaja competitiva, así como, para determinar la dirección de la política futura de acuerdo con los objetivos deseados (Yudatama & Sarno, 2016).

En este apartado se abordaron investigaciones que buscan determinar la relación existente entre la planificación estratégica y el desempeño de las IES. Como los estudios revisados lo confirman, la relación entre plan estratégico y desempeño organizacional no es conclusiva y su efecto -positivo, negativo o nulo- depende del tipo de organización y el sector en el cuál se desenvuelve, sobretudo en las IES en donde, por sus características propias, el desempeño organizacional está direccionado al cumplimiento de sus procesos misionales: docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Por eso se requieren más estudios que permitan encontrar mayor evidencia sobre los efectos positivos de la planificación estratégica en el desempeño de las universidades.

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo general en esta investigación es establecer la relación entre la gestión, ejecución y aplicación de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador. De esta forma se ha planteado la siguiente hipótesis:

- H1: La gestión del plan estratégico mejora el desempeño organizacional en las Instituciones de Educación Superior.

En esta investigación se realizó un estudio de tipo correlacional para determinar la relación entre el desempeño organizacional y el plan estratégico. Se efectuó un diseño no-experimental y de corte transversal. La unidad de análisis son las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador. La supraunidad es el Sistema de Educación Superior en el Ecuador.

De acuerdo con Kylaheiko, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä, & Fellnhofer (2016) la mayoría de estudios existentes sobre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional se concentran en observaciones dicotómicas de planificadores versus no planificadores o se concentran en la cuestión de si el plan estratégico está formalizado o no. Basadas en estas limitaciones, Kraus, Harms, & Schwarz (2006) en su estudio de 290 pequeñas empresas de Austria, ampliaron este horizonte y desarrollaron una escala de planificación estratégica de cuatro ítems. Siguiendo con esta metodología, Kylaheiko et al., (2016) ampliaron a siete ítems que captura la existencia, aplicación y contenido de un plan estratégico detallado y la alineación del mismo con los objetivos estratégicos de la organización (Tabla 10).

**Tabla 10.** Ítems para medir el plan estratégico

<b>Codificación</b>	<b>Escala de medición (1 = completamente en desacuerdo, 5 completamente de acuerdo)</b>
plan1	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado
plan2	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
plan3	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
plan4	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado
plan5	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos
plan6	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales
plan7	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia

**Fuente:** Kylaheiko et al. (2016)

En base a lo anterior, esta investigación utilizó los siete componentes trabajados por Kylaheiko et al. (2016) para capturar la existencia, aplicación y contenido de un plan estratégico detallado y la alineación del mismo con los objetivos estratégicos en las IES objeto de estudio. Para asegurar la consistencia interna de la escala, se calcularon las estadísticas de confiabilidad basadas en correlaciones entre ítems; el alfa de Cronbach para la escala fue de 0,9453 lo que implicó una muy buena consistencia interna como obtuvo Kylaheiko et al., (2016) en su investigación con un valor de 0,893. Las correlaciones entre ítems variaron de 0,42 a 0,94 y las correlaciones ítem-total de 0,74 a 0,77 similar a lo obtenido por Kylaheiko et al. (2016) donde las correlaciones entre ítems variaron de 0,49 a 0,61 y las correlaciones ítem-total de 0,64 a 0,72 (Tabla 11).

**Tabla 11.** Ítems para medir el plan estratégico

<b>Item</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Signo</b>	<b>ítem-test correlación</b>	<b>ítem-rest correlación</b>	<b>Promedio inter ítem covarianza</b>	<b>Alpha</b>
plan1	43	+	0,9473	0,9288	0,7523599	0,9294
plan2	43	+	0,9056	0,8726	0,7617202	0,9331
plan3	43	+	0,9252	0,8976	0,7468228	0,9312
plan4	43	+	0,9465	0,9268	0,7422085	0,9292
plan5	43	+	0,8985	0,8628	0,761562	0,9337
plan6	43	+	0,7959	0,72	0,7779623	0,9449
plan7	43	+	0,8931	0,8556	0,762854	0,9342
<b>Test scale</b>					<b>0,7830248</b>	<b>0,9453</b>

Para levantar la información de los ítems de la encuesta señalada, se diseñó una base de datos (nombre, cargo, teléfono y correo) de los responsables de la planificación estratégica en cada una de las 55 IES verificando en las páginas web institucionales, solamente de una IES no se pudo obtener información (Anexo 1). Con base a esta información, se envió por correo electrónico la encuesta diseñada para esta investigación (Anexo 2). Es importante recalcar que, además de los 7 ítems determinados para medir la planificación estratégica, se incluyó una pregunta que indagó si el plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de

Educación Superior en el año 2019, medido en una escala del 1 (muy poco) al 5 (muy alto).

Se consideró importante incluir preguntas, solo para obtener información de la percepción de los responsables de la planificación estratégica en cada IES y no como parte del modelo, para determinar el énfasis en el uso de herramientas de planificación estratégica: (1) estado de la misión, (2) análisis de tendencia; (3) análisis de la competencia; (4) metas a largo plazo; (5) metas anuales; (6) planes de acción a corto plazo; y, (7) evaluación continua. Se utilizó una escala de 5 puntos, donde 1 significa que no hay énfasis y 5 significa un énfasis muy fuerte. Estas preguntas fueron desarrolladas por Boydand Reuning-Elliott y se aplicaron en la investigación desarrollada por Baker (2003). El cuestionario completo en muestra en el Anexo 2.

Aplicado el cuestionario la tasa de respuesta fue del 78%, puesto que de las 55 IES objeto de estudio, se obtuvo el cuestionario completo por parte de 43 instituciones; los respondientes fueron directores o sus delegados de la dirección, departamento o unidad encargada de la planificación estratégica. Es importante mencionar que a la par se organizó un webinar con el tema “La planificación estratégica de las Universidades en la nueva década” (Anexo 3) donde se invitó a los responsables de la planificación estratégica de las IES, contactos levantados en la base de datos mencionada y que tuvo una participación de 138 personas de las 43 IES, de los cuales 102 completaron la encuesta (Anexo 4). En este webinar se abordaron temas relacionados con las características de la planificación estratégicas en las IES y sus particularidades. Por último, se seleccionó un informante por cada IES siendo la persona de mayor cargo en la dirección, departamento o unidad de planificación estratégica (Anexo 5).

Para determinar el desempeño en las IES se utilizó como variables dependientes la tasa de titulación del estudiantado, la tasa de publicación de artículos en revistas indexadas (Abdulkareem & Oyeniran, 2011; Maingot & Zeghal, 2008) y los resultados de la acreditación realizada por el CACES en el año 2019 (Blanco-Ramírez & Berger, 2014; CINDA, 2007; Cret, 2011). El resultado de los tres indicadores de desempeño propuestos fue tomado de los informes de acreditación realizado por el CACES en el año 2019 para cada una de las IES (CACES, 2020). Los resultados de los indicadores se expresaron en las mismas unidades utilizadas con las escalas propuestas por el CACES (2019) en su Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019 (Anexo 6).

Para determinar si existe asociación entre tener un plan estratégico y el desempeño de las universidades, se utilizó información de las 43 IES públicas, privadas y cofinanciadas que respondieron a la encuesta de un total de 55 IES existentes en el país y que fueron evaluadas. Se incluyeron en el análisis como variables de control características de las IES relacionadas con su desempeño como el tipo de universidad (privada, pública, cofinanciada), su alcance (oferta de grado, posgrado u ambos), número total de estudiantes y número total de profesores (Anexo 7).

Se estimó el siguiente modelo de regresión transversal (Mínimos Cuadrados Ordinarios) para explorar la relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño de las empresas (White, 1980):

$$\text{IndicadorDesempeño}_i = \alpha + \beta_1 \text{plan}_i + \chi' \text{likertplan}_i + \beta_2 \# \text{deprof}_i + \beta_3 \# \text{estud}_i + \beta_4 \text{pública}_i + \beta_5 \text{privada}_i + \beta_6 \text{pregrado}_i + \beta_7 \text{postgrado}_i + \varepsilon_i$$

En donde  $\text{IndicadorDesempeño}_i$  es cada una de las tres variables de resultado analizadas (tasa de titulación del estudiantado, la tasa de publicación de artículos en revistas indexadas, resultados de la acreditación). El subíndice  $i$  denota universidad. El coeficiente  $\beta$  captura la correlación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño de cada IES.

En el caso de las siete preguntas relacionadas con el plan estratégico se aplicó un análisis de componentes principales, que es una técnica estadística de síntesis o reducción de la dimensión (número de variables). Los nuevos componentes principales o factores son una combinación lineal de las variables originales y además son independientes entre sí (Terrádez, 1998).  $\beta_1 \text{plan}_i$  o variable planificación, es una variable continua que contiene el primer componente principal de 7 preguntas descritas en la Tabla 10.  $\chi' \text{likertplan}_i$  es un vector que contine el set de variables binarias correspondientes a la pregunta en escala Likert “si el plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019” (escala del 1 -muy poco- al 5 -muy alto-), donde  $\text{likertplan} = 3$ ,  $\text{likertplan} = 4$ , y  $\text{likertplan} = 5$ , siendo la categoría de referencia igual 2 (no se obtuvieron respuestas con el valor de 1).

La variable  $\text{pública}_i$  es una variable binaria igual a uno si la universidad es pública, mientras que la variable  $\text{privada}_i$  es una variable binaria también igual a uno si la universidad es privada, siendo la categoría de referencia universidad cofinanciada. Las

variables binarias *pregrado* y *postgrado* toman el valor de uno si la IES oferta programas de posgrado o pregrado, siendo la categoría de referencia ambas (cuando la universidad ofrece las dos modalidades). El modelo también incluye dos variables continuas que contienen el número de estudiantes y al número de profesores de cada universidad ( $\beta_2\#deprof_i$ ;  $\beta_3\#estud_i$ ). Por último,  $\varepsilon_i$  es el error estándar. El modelo se estimó utilizando el programa STATA.

El signo esperado del coeficiente  $\beta$  de la variable de desempeño en el modelo es positivo. Se espera que la gestión del plan estratégico mejore el desempeño de las IES en lo que respecta a la tasa de titulación del estudiantado, la tasa de publicación de artículos en revistas indexadas y los resultados de la acreditación.

Los planes estratégicos de cada IES fueron recolectados en el sitio web de cada institución, dicho documento en la mayoría de los casos se denominaban Plan Estratégico de Desarrollo Institucional –PEDI- o simplemente Plan Estratégico Institucional. La información revisada corresponde a 55 planes estratégicos vigentes en el momento de la evaluación (deben abarcar al periodo 2019 y no ser posteriores a este año). La información fue recolectada y analizada en un periodo de seis meses (Tabla 12). Se optó por el análisis de contenido ya que, como lo sostienen Wu, Huang, Kuo, & Wu (2010), es una alternativa indispensable para mitigar las debilidades de la investigación con cuestionarios por un lado y las limitaciones de recursos de las entrevistas por otro lado, ya que el proceso de selección no es discriminatorio, y para este estudio las fuentes de información están disponibles públicamente. Las metodologías que emplean el análisis de contenido se han utilizado ampliamente en estudios relacionados donde el propósito ha sido analizar la cantidad y calidad de la información proporcionada por las IES,

principalmente de manera voluntaria, a nivel general o mediante un enfoque de investigación social o ambiental (Bieler & McKenzie, 2017; Larran Jorge et al., 2014; Llena et al., 2007; Mueller, 2015; Velandia & Giroto, 2015).

**Tabla 12.** Nombre y fuente de los documentos de plan estratégico de las IES

<b>No.</b>	<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fuente</b>
1	UCUENCA	Universidad de Cuenca	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021	UCUENCA (2017)
2	UCACUE	Universidad Católica de Cuenca	Plan Estratégico De Desarrollo Institucional - PEDI 2016 - 2020 Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2016-2020	UCACUE (2016, 2018)
3	UAZUAY	Universidad del Azuay	Plan Estratégico Institucional 2017-2021	UAZUAY (2021)
4	UEB	Universidad Estatal de Bolívar	Planificación Estratégica 2014-2019	UEB (2014)
5	UPEC	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2020	UPEC (2014)
6	UNACH	Universidad Nacional de Chimborazo	Planificación Estratégica Institucional 2017-2021	UNACH (2017)
7	ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Planificación Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023	ESPOCH (2019)
8	UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi	Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2020	UTC (2016)
9	UTMACH	Universidad Técnica de Machala	Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023	UTMACH (2019)
10	UTELVT	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	Plan Estratégico Institucional 2018-2023	UTELVT (2018)
11	ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Plan Estratégico Institucional 2015-2019 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018	ESPOL (2019, 2022)
12	UAE	Universidad Agraria del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023	UAE (2019)
13	UG	Universidad de Guayaquil	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	UG (2016)
14	UNEMI	Universidad Estatal de Milagro	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022	UNEMI (2018)
15	UCG	Universidad Casa Grande	Plan Estratégico UCG (PEDI 2017-2020)	UCG (2017)
16	UCSG	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Planificación Estratégica Institucional 2017-2021	UCSG (2017)
17	ULVR	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021 Actualización 2019	ULVR (2017, 2019)
18	UEES	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019	UEES (2015)
19	ECOTEC	Universidad Tecnológica ECOTEC	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019	ECOTEC (2015)
20	UTEG	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2019	UTEG (2019)

<b>No.</b>	<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fuente</b>
21	UTN	Universidad Técnica del Norte	Plan Estratégico Prospectivo de Desarrollo Institucional 2019-2023 - 2035	UTN (2019)
22	UO	Universidad de Otavalo	Plan Operativo Anual año 2019	UO (2019)
23	UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2016 - 2020 Versión 2017	UTPL (2004, 2017)
24	UNL	Universidad Nacional de Loja	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023	UNL (2019)
25	UTEQ	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Plan Estratégico De Desarrollo Institucional 2018-2020	UTEQ (2018)
26	UTB	Universidad Técnica de Babahoyo		
27	ESPAM	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021	ESPAM (2017)
28	UESM	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021	UESM (2016)
29	UTM	Universidad Técnica de Manabí	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI UTM 2018-2022	UTM (2018)
30	USGP	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Plan Estratégico Institucional 2015-2019	USGP (2015)
31	ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020	ULEAM (2016)
32	UEA	Universidad Estatal Amazónica	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021	UEA (2017)
33	ESPE	Escuela Politécnica del Ejército	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2018 - 2021	ESPE (2018)
34	EPN	Escuela Politécnica Nacional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-208	EPN (2018)
35	FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Plan Estratégico 2015-2019	FLACSO (2015)
36	IAEN	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Planificación Estratégica Institucional 2014-2019	IAEN (2014)
37	UASB	Universidad Andina Simón Bolívar	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020	UASB (2015)
38	UCE	Universidad Central del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Central del Ecuador 2018-2022	UCE (2018)
39	PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020	PUCE (2020)
40	UDET	Universidad de Especialidades Turísticas	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016-2020	UDET (2016)
41	UH	Universidad de Los Hemisferios	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	UH (2015)
42	UNIBE	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Ajuste 2017	UNIBE (2017)

No.	Siglas	Universidad	Nombre	Fuente
43	UIDE	Universidad Internacional del Ecuador	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019-2024	UIDE (2018)
44	UISEK	Universidad Particular Internacional SEK	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023	UISEK (2019)
45	USFQ	Universidad San Francisco de Quito	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2016 - 2020	USFQ (2016)
46	UTE	Universidad UTE	Plan estratégico 2016 - 2021	UTE (2016)
47	UTIS	Universidad Tecnológica Israel	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2022	UTIS (2018)
48	UDLA	Universidad de las Américas	Plan Estratégico 2015 - 2019	UDLA (2015)
49	UPEN	Universidad del Pacifico Escuela de Negocios	Plan Estratégico 2018-2022	UPEN (2018)
50	UPS	Universidad Politécnica Salesiana	Carta de Navegación 2014-2018	UPS (2014)
51	UMET	Universidad Metropolitana	Plan de mejoras Institucional 2016-2018	UMET (2016)
52	UPSE	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Plan estratégico Institucional de Excelencia (PEIE)	UPSE (2016)
53	UTA	Universidad Técnica de Ambato	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2015-2019 Actualización	UTA (2015, 2018)
54	UNIANDES	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Plan Operativo Anual 2018 Plan Operativo Anual 2019	UNIANDES (2018)
55	UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020	UTI (2016)

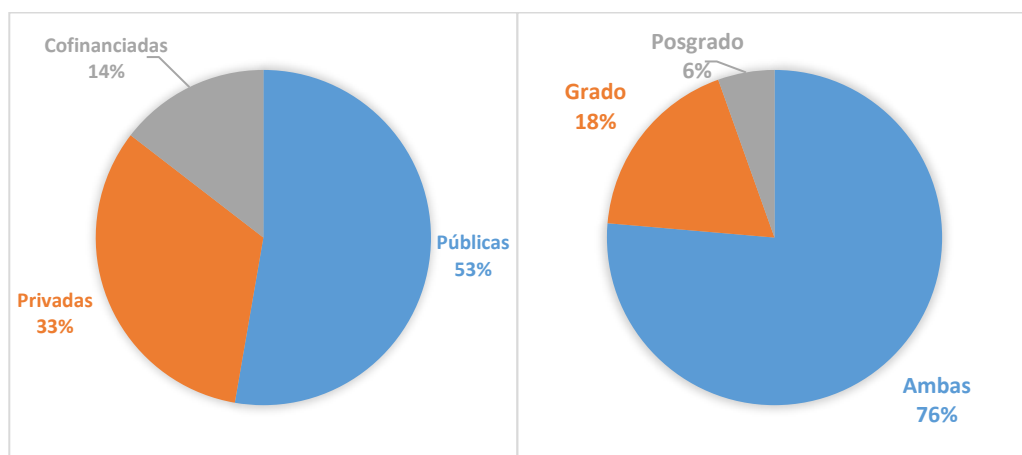
**Elaborado por:** El autor

El análisis de los datos se los presenta en tres partes; la primera, un análisis descriptivo de los planes estratégicos de la IES; en la segunda se presentan las estadísticas de la encuesta aplicada; y finalmente, los resultados del modelo de correlación propuesto.

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 6.1 Análisis descriptivo

En el caso de Ecuador no existe información histórica y actualizada del desempeño de las IES por año en ninguna base de datos como sucede en países como Colombia y Perú, por esta razón se trabajó con la evaluación realizada por el CACES en el año 2019, en donde 55 de las 59 IES que funcionan en la actualidad, fueron evaluadas con los mismos indicadores para determinar su desempeño (CACES, 2020). De las 55 IES evaluadas, 29 son universidades públicas, 18 son privadas y 8 son cofinanciadas. Además, 42 de las IES analizadas ofertan carreras de grado y programa de posgrados, solo 10 ofrece solo carreras de grado y solo 3 ofertan exclusivamente programas de posgrado (Figura 8).



**Figura 8.** Caracterización de las IES

En lo que respecta a la información sobre el plan estratégico, todas las 55 universidades cuentan con un documento de plan estratégico vigente y aprobado en el último proceso de acreditación realizado en el 2019. Esto contrasta con lo sucedido en la acreditación realizada en el 2013 en donde el 58,5% (31) tenían un plan estratégico vigente al momento de la evaluación, lo que denotaba que, de cada 10 universidades, 6 contaban con esta herramienta de gestión para apoyarse en el logro de sus objetivos estratégicos. Esto demuestra un avance en los procesos de planificación estratégica en las universidades y como este proceso se ha vuelto parte de las actividades normales que deben llevar a cabo las IES.

En relación a los planes estratégicos, se analizaron los componentes de cada uno de los 55 planes de las universidades vigentes antes de la evaluación institucional (Anexo 8) para identificar los elementos que, según la literatura deben incluir: diagnóstico del entorno externo e interno, análisis FODA; misión, visión, valores y líneas estratégicas (Dess et al., 2011; Fred, 2013; Hill & Jones, 2011; Mintzberg et al., 1997; Thompson et al., 2012). En la Tabla 13 se presenta el porcentaje de elementos presentes para cada una de las IES, clasificadas por tipo.

**Tabla 13.** Porcentaje de cumplimiento de elementos en el PE por parte de las IES

Elemento	Pública		Privada		Cofinanciada		Total	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Diagnóstico externo	76%	24%	50%	50%	75%	25%	67%	33%
Diagnóstico Interno	83%	17%	67%	33%	88%	13%	78%	22%
FODA	72%	28%	61%	39%	63%	38%	67%	33%
Misión	97%	3%	83%	17%	100%	0%	93%	7%
Visión	97%	3%	83%	17%	100%	0%	93%	7%
Valores	79%	21%	72%	28%	88%	13%	78%	22%
Líneas estratégicas	79%	21%	56%	44%	88%	13%	73%	27%
Objetivos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Estrategias / Acciones	86%	14%	94%	6%	88%	13%	89%	11%
Proyectos	86%	14%	67%	33%	63%	38%	76%	24%
Indicadores	62%	38%	78%	22%	63%	38%	67%	33%
Metas	69%	31%	56%	44%	75%	25%	65%	35%
Responsable	41%	59%	44%	56%	50%	50%	44%	56%
Presupuesto	17%	83%	11%	89%	13%	88%	15%	85%

**Elaborado por:** el autor

Con respecto a los elementos presentes en el plan estratégico de las IES, la mayoría, sin importar el tipo, cuenta con enunciados de misión y visión, lo que coincide con otros estudios en donde la misión y visión son los elementos estratégicos con mayor presencia en la planificación estratégica de las IES (Giroto et al., 2015). Esto demuestra que las universidades ecuatorianas al contar con su plan estratégico tienen direccionamiento estratégico y conocen el propósito para el cual existen. Es importante mencionar que todos los planes estratégicos cuentan con objetivos, pero el 73% de todas las IES los organiza por líneas estratégicas. Además, el 67% de las IES tenían el FODA como herramienta para el soporte del análisis estratégico del entorno. Como lo confirman Giroto et al. (2015), existe un porcentaje significativo de IES que cuentan con técnicas para el análisis estratégico y la formalización del plan de acción que se desarrolla en una serie de objetivos y pilares estratégicos definidos. Por lo tanto, para satisfacer las crecientes demandas de la sociedad en general, la gestión estratégica con sus respectivas

herramientas se ha vuelto un asunto central para la administración universitaria (Velandia & Girotto, 2015).

Los elementos con menos presencia en los planes estratégicos en las IES son el diagnóstico tanto externo como interno y el presupuesto en los proyectos planteados. En las universidades es común la falta de alineación entre las prioridades estratégicas de la institución con los recursos financieros para su efectiva implementación (Shah, 2013; Zhang, 2014), lo que genera problemas en su desempeño ya que, en cualquier proceso de planificación estratégica, el presupuesto es un factor vital para un uso óptimo y eficiente de los recursos en función de alcanzar las metas previstas (Velandia & Girotto, 2015). Esto se evidencia más en las universidades públicas, que dependen de las asignaciones presupuestaria del Gobierno Central en función de los recursos que el Estado recauda.

Una de las barreras principales para una gestión adecuada del plan estratégico, es tener problemas con la asignación de los recursos financieros ya que estos tienen que estar direccionados y disponibles para la ejecución eficaz de la estrategia (Aristimuño & Rodríguez, 2014; Parakhina et al., 2017; Zhang, 2014). De acuerdo con los planes estratégicos revisados, solo el 15% de todas las IES (8) tenían declarado el presupuesto ligado a cada estrategia. El no tener cada estrategia con su respectivo presupuesto hace que, las IES puedan financiar los diferentes proyectos de su plan estratégico de acuerdo con sus conveniencias, lo que repercute en su implementación y por ende en el cumplimiento de las metas planeadas.

Se puede determinar que, a pesar de que las IES subutilizan la planificación estratégica como herramienta de gestión, los elementos que la componente aún siguen teniendo un gran valor potencial (Llinàs-Audet et al., 2011). Como se muestra en la investigación de Hu et al. (2016), la mayoría de las IES atribuyen gran importancia a la descripción de la misión, el análisis FODA y la promulgación de los objetivos de la etapa en su plan sin embargo, la mayoría de IES no están interesadas en desarrollar capacidades para cumplir los objetivos propuestos en el plan.

Para analizar los objetivos planteados en los 55 planes se los clasificó en 12 ámbitos diferentes, en donde la mayoría de los objetivos estaban enfocados a la gestión institucional, la investigación, la vinculación y la docencia (Tabla 14), lo que demuestra que las IES enfocan sus metas en la optimización de sus procesos y en sus tres actividades misionales. El detalle de los objetivos incluidos en cada categoría se encuentra en el Anexo 9. Esto es producto de la evaluación institucional que tuvieron las IES en el año 2013 por parte del CEAACES donde se midieron los siguientes criterios: a) Academia: alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia de calidad, b) Eficiencia Académica el cual permitió determinar las tasas de retención y graduación de las IES, c) Investigación, que evaluó el nivel que han alcanzado las IES para generar nuevo conocimiento, d) Organización, que determinó como las IES interactúan con la sociedad; y, e) Infraestructura, el cual establecía las condiciones que ofrecen las IES para el trabajo académico (CEAACES, 2013). Desde la perspectiva de las IES, el participar en estas evaluaciones resulta en cambios organizativos generalizados, ya que las actividades de la organización se centran en medidas específicas por las que se juzgan, mientras que

los indicadores se convierten en objetivos dentro de la planificación estratégica (Dobija et al., 2019).

**Tabla 14.** Objetivos por ámbito

<b>Objetivos</b>	<b>Total</b>	<b>% acumulado</b>
Gestión institucional	118	27%
Investigación	82	46%
Academia	80	65%
Vinculación	64	79%
Docencia	40	88%
Estudiantes	14	92%
Infraestructura	13	95%
Internacionalización	8	97%
Ciencia, tecnología e innovación	5	98%
Satisfacción y bienestar	4	99%
Recursos naturales	3	99%
Prestigio institucional	3	100%

**Elaborado por:** el autor

Si se desagregan los objetivos relacionados con la gestión institucional, la mayoría se enfoca a la optimización de los procesos, los recursos físicos, financieros, la planificación y los reglamentos (Tabla 15). Es decir, se enfocan a la institucionalización de procesos de gestión que apalanque sus ejes misionales.

**Tabla 15.** Objetivos sobre Gestión Institucional

<b>Objetivos</b>	<b>Valor</b>
Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento y gestión por procesos	21
Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	17
Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	15
Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	12
Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	10
Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	9
Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano	7
Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	7
Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	5
Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	4
Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	4
Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	3
Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	3
Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución	1
<b>Total</b>	<b>118</b>

**Elaborado por:** el autor

En lo que respecta a la investigación, las IES están enfocadas a incrementar y fortalecer los proyectos de investigación, así como mejorar la gestión del conocimiento (Tabla 16). Cabe indicar que esta dimensión es una de las que mayores deficiencias mostró en la evaluación realizada por el CEAACES (2013) en su Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas.

**Tabla 16.** Objetivos sobre Investigación

<b>Objetivos</b>	<b>Valor</b>
Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	36
Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	20
Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	14
Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	10
Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	3
Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones	2
<b>Total</b>	<b>85</b>

**Elaborado por:** el autor

En lo relacionado con la academia las universidades han visto la necesidad de incrementar la oferta académica con nuevas carreras y programas, así como mejorar la oferta existente (Tabla 17).

**Tabla 17.** Objetivos sobre Academia

<b>Objetivos</b>	<b>Valor</b>
Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	24
Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	16
Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	15
Objetivos relacionados a docentes y personal	8
Objetivos relacionados a formación de profesionales	5
Objetivos relacionados a acreditación	3
Objetivos relacionados a valores e identidad	2
<b>Total</b>	<b>73</b>

**Elaborado por:** el autor

Sobre vinculación con la sociedad, las IES presentan un desempeño adecuado en la evaluación realizada por el CEAACES (2013), por eso sus objetivos se enfocan en mejorar los procesos existentes para fortalecer la vinculación el medio externo, además de incrementar nuevos proyectos (Tabla 18).

**Tabla 18.** Objetivos sobre Vinculación

<b>Objetivos</b>	<b>Valor</b>
Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	24
Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	11
Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	11
Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	6
Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	5
Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	4
Objetivos relacionados a reconocimiento institucional	2
Objetivos relacionados a fortalecer las manifestaciones culturales	1
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Elaborado por:** el autor

## 6.2 Análisis de la encuesta

Con respecto a la encuesta realizada, de los 43 informantes seleccionados para esta investigación, el 51% tiene cargos de Dirección de planificación estratégica, 14% son Analistas de planificación estratégica, 5% son coordinadores y el restante tiene otros cargos, denotando que la planificación estratégica se considera una herramienta efectiva en las IES para mejorar su posición competitiva (Shu-Hsiang et al., 2015), esta importancia se evidencia en la creación de departamentos o áreas con personal dedicado a la planificación, seguimiento y difusión de la documentación de la planificación estratégica universitaria accesible al público (Mueller, 2015).

Con relación a si el plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019 (apoyo plan) se determinó que para la mayoría de las universidades cofinanciadas (6 de 8) y privadas (7 de 9) el aporte del plan estratégico fue muy alto, mientras que, para las universidades públicas, el 34% manifestaron que el apoyo fue importante (Tabla 19). Se resalta que entre las universidades privadas (entre ellas las cofinanciadas) y las públicas existen diferencias estructurales y de mercado, ya que, como lo mencionan El Gibari, Gómez, & Ruiz (2018) las universidades públicas son financiadas en gran parte por el gobierno mientras que los ingresos de las universidades privadas provienen de donaciones y tasas relacionadas con los estudiantes además de que existen diferencias considerables en la estructura y los procesos.

**Tabla 19.** Resultados de la pregunta sobre el apoyo del plan estratégico a los resultados obtenidos en la acreditación institucional

<b>Tipo</b>	<b>Apoyo plan (siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio</b>
Cofinanciada	4	25%	4
	5	75%	5
<b>Total Cofinanciada</b>			<b>4,75</b>
Privada	3	11%	3
	4	11%	4
	5	78%	5
<b>Total Privada</b>			<b>4,67</b>
Pública	2	8%	2
	3	12%	3
	4	15%	4
	5	19%	5
<b>Total Pública</b>			<b>4,15</b>
<b>Total general</b>			<b>4,37</b>

**Elaborado por:** el autor

Analizando las respuestas obtenidas por cada ítem utilizado para establecer la existencia, aplicación y contenido de un plan estratégico detallado y la alineación con los objetivos estratégicos se observa que solo en las universidades públicas se encuentran respuestas relacionadas a que los componentes utilizados en la planificación estratégica no fueron utilizados, mientras que en las universidades cofinanciadas son las que más reconocen el uso de los diferentes componentes de la planificación estratégica (Tabla 20). Los ítems que las universidades consideran más desarrollados dentro de su planificación estratégica a nivel general son: a) nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado; b) hacemos uso de objetivos estratégicos detallados; y, c) nuestra estrategia se describe en un plan detallado. Esto demuestra que existió un avance en los procesos de planificación estratégica en las universidades ya que, en esta última evaluación realizada por el Estado, todas contaban con su documento de planificación con objetivos y estrategias alineados. Por último, se puede determinar que el ítem -Nuestro plan

estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales- es el que menor reconocimiento tiene, esto significa que los planificadores reconocen que la planificación estrategia no está considerando dentro de su análisis herramientas que permitan detectar aquellos problemas que pueden afectar potencialmente a las universidades.

**Tabla 20.** Ítem plan estratégico por tipo de IES

Ítem planificación	Escala	Cofinanciada	Privada	Pública	Total
Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Completamente en desacuerdo	0%	0%	12%	7%
	De acuerdo	12%	33%	42%	35%
	Completamente de acuerdo	88%	67%	46%	58%
Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Completamente en desacuerdo	0,00%	0,00%	11%	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,00%	0,00%	4%	2%
	De acuerdo	12%	22%	31%	26%
	Completamente de acuerdo	88%	78%	54%	65%
Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	Completamente en desacuerdo	0%	0%	11%	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	22%	8%	9%
	De acuerdo	25%	22%	35%	30%
	Completamente de acuerdo	75%	56%	46%	54%
Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Completamente en desacuerdo	0%	0%	12%	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	11%	8%	7%
	De acuerdo	12%	22%	42%	33%
	Completamente de acuerdo	88%	67%	38%	53%
Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Completamente en desacuerdo	0%	0%	12%	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	11%	7%	7%
	De acuerdo	25%	11%	46%	35%
	Completamente de acuerdo	75%	78%	35%	51%
Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Completamente en desacuerdo	12%	0%	19%	14%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	11%	31%	23%
	De acuerdo	50%	56%	38%	44%
	Completamente de acuerdo	25%	33%	12%	19%

Ítem planificación	Escala	Cofinanciada	Privada	Pública	Total
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Completamente en desacuerdo	0%	0%	12%	7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	22%	15%	16%
	De acuerdo	13%	33%	50%	40%
	Completamente de acuerdo	75%	45%	23%	37%

**Elaborado por:** el autor

Si se realiza el mismo análisis por el alcance que tienen las universidades, se puede determinar que no existen gran diferencia en la percepción que tienen los planificadores sobre los ítems de planificación analizados, siendo el ítem -Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados- el que mayor reconocimiento tiene sobre su utilización, mientras que los ítems -Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales- y -Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia-, tienen los puntajes más bajos, coincidiendo en la necesidades que tiene las universidades a que su plan estratégico sea más proactivo y que se convierta en una herramienta para lidiar con los problemas que se pueden presentar en el entorno en el cual se desenvuelven (Tabla 21).

**Tabla 21.** Ítem plan estratégico por alcance de IES

Ítem planificación	Escala	Ambas	Posgrado	Pregrado	Total
Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0%	1%
	De acuerdo	32%	100%	19%	32%
	Completamente de acuerdo	66%	0%	81%	67%
Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0%	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2%	0%	0%	2%
	De acuerdo	23%	44%	19%	23%
Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	Completamente de acuerdo	73%	56%	81%	74%
	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0%	2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	0%	7%	6%
Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	De acuerdo	27%	100%	20%	29%
	Completamente de acuerdo	64%	0%	73%	63%
	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0,00%	1%
Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%	0%	7%	5%
	De acuerdo	30%	100%	20%	31%
	Completamente de acuerdo	64%	0%	7%	63%
Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0%	1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2%	37%	7%	5%
	De acuerdo	43%	0%	10%	33%
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Completamente de acuerdo	53%	63%	83%	61%
	Completamente en desacuerdo	3%	20%	3%	4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%	0%	9%	20%
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	De acuerdo	46%	80%	59%	50%
	Completamente de acuerdo	27%	0%	29%	26%
	Completamente en desacuerdo	2%	0%	0%	1%
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	43%	8%	12%
	De acuerdo	38%	57%	41%	40%
	Completamente de acuerdo	48%	0%	51%	47%

**Elaborado por:** el autor

Como lo menciona Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, (2009), las universidades realizan procesos poco rigurosos de dirección estratégica es decir, son procesos poco eficientes para diseñar e implementar estrategias competitivas, por lo que concluye que los planes estratégicos en las universidades conducen a una estrategia que no cumple con los propósitos institucionales, no se alinea con el medio externo y los recursos y por lo

tanto no logran la ventaja competitiva sustentable. El principal problema es que a veces dichos procesos transcurren de forma dicotómica, uno separado del otro y no como fases integradas. Como lo sostienen Almuñías Rivero & Galarza López (2012) se diseña la estrategia y luego se trata de ejecutarla, cuando en realidad el aseguramiento inicial de su implementación debe formar parte del diseño estratégico.

Al abordar el énfasis de los diferentes elementos del plan estratégico que tienen las IES en el mismo, en la Tabla 22 se puede observar que los elementos con menor énfasis son: el análisis de tendencias y el análisis de competidores, resaltando que los planificadores de las IES perciben que el plan estratégico requiere reforzar el estudio de las tendencias existentes en el mercado y que pueden afectar en su desempeño. Es importante recalcar que las universidades públicas son las que tiene los puntajes más bajos en todos los elementos y esto podría afectar su desempeño, ya que como lo menciona Angiola et al. (2018) existe una relación entre los resultados de las universidades públicas con la calidad de los planes estratégicos.

**Tabla 22.** Énfasis de los elementos del plan estratégico por tipo de IES

Énfasis	Cofinanciada	Privada	Pública	Total
Declaración de misión y visión	4,88	4,78	4,50	4,63
Análisis de tendencias	4,50	4,44	4,00	4,19
Análisis de competidores	4,25	3,78	3,62	3,77
Objetivos a largo plazo	4,75	4,56	4,38	4,49
Objetivos anuales	4,50	4,67	4,15	4,33
Planes de acción (POAS)	4,88	4,78	4,38	4,56
Evaluación continua	4,75	4,56	4,12	4,33

**Elaborado por:** el autor

Al realizar el mismo tratamiento con el elemento de alcance que tienen las IES se puede observar que el análisis de los competidores, el análisis de tendencias y la evaluación continua son los elementos con menor puntaje sin importar el alcance que

tienen, lo que enfatiza que este factor requiere mejorarse en la planificación estratégica (Tabla 23). Como lo sostiene Llinàs-Audet et al. (2011) las universidades manifestaron la complejidad de administrar e integrar a todos los interesados en la gestión estratégica.

**Tabla 23.** Énfasis de los elementos del plan estratégico por alcance de IES

Énfasis	Ambas	Posgrado	Pregrado	Total
Declaración de misión y visión	4,66	5,00	4,44	4,63
Análisis de tendencias	4,19	3,50	4,33	4,19
Análisis de competidores	3,78	3,50	3,78	3,77
Objetivos a largo plazo	4,47	5,00	4,44	4,49
Objetivos anuales	4,31	4,50	4,33	4,33
Planes de acción (POAS)	4,56	4,50	4,56	4,56
Evaluación continua	4,28	5,00	4,33	4,33

**Elaborado por:** el autor

Estas limitaciones en la evaluación del plan estratégico se confirma con los datos encontrados en la investigación realizada por Papadimitriou (2014) donde la valoración sobre si el plan estratégico de la institución tiene procedimientos de medición, desempeño y comparación de los indicadores de desempeño a corto y largo plazo de la institución con otras instituciones fue la declaración que recibió la calificación más baja tanto para universidades públicas como privadas que ofrecen carreras de grado y programas de posgrado.

Es común en los negocios contar con indicadores para medir la gestión estratégica, pero no en las universidades en donde se carece de datos oportunos y fiables para monitorear su plan estratégico y realizar un seguimiento a sus resultados que permita generar datos de desempeño de tendencia oportunos y confiables para rastrear la mejora en todos los aspectos operacionales institucionales (Bayenet et al., 2000; Shah, 2013).

### 6.3 Resultados del modelo

En lo que respecta a los indicadores utilizados para determinar el desempeño de las IES, para titulación se puede observar que las universidades privadas son las que mejor desempeño tienen al respecto (Tabla 24). De acuerdo con el modelo del CACES (2019), para que las IES tengan un cumplimiento satisfactorio en este indicador se debe obtener un puntaje mayor a 48,19.

**Tabla 24.** Desempeño en la tasa de titulación por tipo de IES

<b>Tipo</b>	<b>Promedio de titulación / 100</b>
Cofinanciada	26,69
Privada	50,36
Pública	40,18
<b>Total general</b>	<b>39,80</b>

**Elaborado por:** el autor

Si se analiza ese mismo indicador por el alcance que tienen las IES (Tabla 25), se puede determinar que las universidades que ofrecen solo carreras de grado tienen el puntaje más alto sin llegar al estándar establecido, mientras que las IES que ofrecen tanto carreras como programas tienen el indicador más bajo.

**Tabla 25.** Desempeño en la tasa de titulación por alcance de IES

<b>Alcance</b>	<b>Promedio de titulación / 100</b>
Ambas	37,86
Posgrado	43,61
Pregrado	45,87
<b>Total general</b>	<b>39,80</b>

**Elaborado por:** el autor

Para analizar el indicador de publicación es importante mencionar que el estándar propuesto por el CACES (2019) para el cumplimiento satisfactorio, en su modelo de

evaluación, es tener un puntaje mayor a 1,3, siendo las universidades públicas las que tuvieron mejor desempeño (Tabla 26).

**Tabla 26.** Desempeño en la tasa de publicación por tipo de IES

<b>Tipo</b>	<b>Promedio de publicación</b>
Cofinanciada	1,29
Privada	1,47
Pública	1,74
<b>Total general</b>	<b>1,60</b>

**Elaborado por:** el autor

Si se analiza ese mismo indicador por el alcance que tienen las IES, se puede observar que las universidades que ofrecen solo posgrado tienen el mejor desempeño (Tabla 27). Esto se debe a que en estas universidades se concentran el mayor número de profesores que tienen doctorado proporcionalmente con el total de profesores de cada IES. Además, que los programas de posgrados con sus alumnos son una fuente de talento humano para el desarrollo de proyectos de investigación y publicación de resultados.

**Tabla 27.** Desempeño en la tasa de publicación por alcance de IES

<b>Alance</b>	<b>Promedio de publicación</b>
Ambas	1,56
Posgrado	1,76
Pregrado	1,70
<b>Total general</b>	<b>1,60</b>

**Elaborado por:** el autor

Para analizar el desempeño de las universidades en la evaluación realizada por el CACES (2019), se procedió a contar cuántos indicadores, de los 20 establecidos en el modelo tienen: cumplimiento satisfactorio, aproximación al cumplimiento, cumplimiento parcial, cumplimiento insuficiente e incumplimiento. Luego se multiplicó respectivamente por 5, 4, 3, 2 y 1, siguiendo la misma escala establecida en el modelo y se dividió para el total de indicadores para obtener el promedio en la evaluación, ya que en este último modelo el CACES no determinó una ponderación entre indicadores. Para

entender mejor, se transformó ese valor a porcentaje, en donde 5 representa el 100% (Anexo 10). La evaluación institucional planea y analiza la relación entre las metas planificadas por la organización, los medios disponibles para alcanzarlos y los resultados obtenidos y tiene como objetivo incrementar la calidad de las universidades y rendir cuentas a la sociedad (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

La Tabla 28 presenta que las universidades privadas son las que tienen un mejor desempeño en la evaluación realizada debido a que le dan mayor prioridad a la gestión de las relaciones con los clientes para seguir siendo más competitivas, esta competitividad entre instituciones, como lo mencionan El Gibari et al. (2018), se refleja en un mayor enfoque en clasificaciones y participación en acreditaciones. Mientras que, en el caso de las IES públicas, el éxito radica en su capacidad para satisfacer los criterios de evaluación que se determinan socialmente y, por tanto, buscar la legitimación a través de la conformidad con las prácticas institucionalizadas (El Gibari et al., 2018). Por lo tanto, es más probable que las universidades privadas busquen la legitimación en forma de acreditaciones impulsadas desde la lógica de la eficiencia económica, mientras que en las universidades públicas la lógica de la idoneidad está más omnipresente.

**Tabla 28.** Desempeño en la acreditación por tipo de IES

<b>Tipo</b>	<b>Promedio de acreditación / 5</b>	<b>Promedio de acreditación / 100</b>
Cofinanciada	3,87	77,38
Privada	3,97	79,33
Pública	3,85	77,08
<b>Total general</b>	<b>3,88</b>	<b>77,60</b>

**Elaborado por:** el autor

Si se analiza ese mismo indicador por el alcance que tienen las IES, se puede observar en la

Tabla 29 que el desempeño es similar sin importar el mismo.

**Tabla 29.** Desempeño en la acreditación por alcance de IES

<b>Alcance</b>	<b>Promedio de acreditación / 5</b>	<b>Promedio de acreditación / 100</b>
Ambas	3,86	77,19
Posgrado	3,80	76,00
Pregrado	3,97	79,44
<b>Total general</b>	<b>3,88</b>	<b>77,60</b>

**Elaborado por:** el autor

La Tabla 30 presenta los resultados de la estimación del modelo para las 43 IES que contestaron la encuesta con respecto a los resultados obtenidos en la acreditación en donde se obtuvo un coeficiente de determinación de 0,47 y un coeficiente de determinación ajustado de 0,30.

**Tabla 30.** Resultados para acreditación

<b>Acreditación</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>t</b>	<b>p &gt; t</b>
1er comp vars planif	0,12	5564311	0,22	0,83
Categoría de Referencia: likertplan=2				
likertplan=3	18,69	8,31	2,25	0,03**
likertplan=4	31,75	7,97	3,98	0***
likertplan=5	28,59	7,64	3,74	0,001***
Categoría de Referencia:				
Cofinanciada				
Privada	4,64	4,45	1,04	0,31
Pública	3,03	3,68	0,82	0,42
Categoría de Referencia: Ambas				
Posgrado	2,24	5,96	0,39	0,71
Pregrado	1,20	3,044	0,4	0,70
# Estudiantes	0,00006	0,0001	0,35	0,73
# de Profesores	0,001	0,002	0,48	0,63
Cons	45,34	8,32	5,45	0

\*\*  $p < 0.05$

\*\*\*  $p < 0.01$

**Elaborado por:** el autor

Los resultados sugieren que existe una relación positiva y estadísticamente significativa del apoyo del plan estratégico de la institución y los resultados obtenidos en la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Así, en promedio y manteniendo las demás variables de control constantes, una IES que calificó el apoyo del plan estratégico para la acreditación con un puntaje de 3, obtiene 18,68 puntos porcentuales más en los resultados obtenidos en la acreditación, en comparación a una IES que calificó dicho apoyo como 2 y esta diferencia es significativa al 5%. En el caso de las IES que calificaron el apoyo del plan estratégico con el puntaje de 4, consiguen en promedio 31,74 puntos más sobre las IES que calificaron con 2. Por último, las IES que dieron el máximo puntaje (5) al apoyo del plan estratégico para la acreditación, alcanzan en promedio 28,59 puntos más sobre las que lo calificaron con 2. Estas dos últimas diferencias son significativas al 1%.

En lo que respecta al primer componente principal, tipo (cofinanciada, pública y privada), alcance (grado, posgrado o ambas) y tamaño de las IES con respecto al número de estudiantes y profesores, no existe diferencia estadísticamente significativa respecto a los resultados obtenidos en la acreditación. Esto concuerda con los hallazgos de la investigación elaborada por Shah & Nair (2011) donde muestra que la planificación estratégica y su rendición de cuentas junto con las evaluaciones externas pueden mejorar el desempeño de una universidad durante un periodo de tiempo; para esto es necesario involucrar al personal en la implementación de las estrategias, revisiones y mejora continua. Por lo tanto, como lo menciona Dobija et al. (2019), las acreditaciones sirven como una herramienta de gestión utilizada por rectores, decanos y jefes de departamento

para apoyar sus políticas relacionadas con la estructura y desempeño de sus programas y facultades.

La Tabla 31 presenta los resultados de la estimación del modelo para las 43 IES que contestaron la encuesta en lo que respecta al desempeño en titulación, aquí se obtuvo un coeficiente de determinación de 0,38 y un coeficiente de determinación ajustado de 0,18.

**Tabla 31.** Resultados para titulación

Titulación	Coefficiente	Error estándar	t	p > t
1er comp vars planif	-0,14	0,95	-0,14	0,89
Categoría de Referencia: likertplan=2				
likertplan=3	-8,53	14,22	-0,6	0,55
likertplan=4	2,85	13,65	0,21	0,83
likertplan=5	0,42	13,08	0,03	0,98
Categoría de Referencia:				
Cofinanciada				
Privada	21,81	7,63	2,86	0,007***
Pública	11,83	6,30	1,88	0,07*
Categoría de Referencia: Ambas				
Posgrado	5,98	10,21	0,59	0,56
Pregrado	3,11	5,21	0,6	0,56
# Estudiantes	-0,00008	0,0003	-0,28	0,78
# de Profesores	-0,002	0,004	-0,46	0,65
Cons	28,95	14,24	2,03	0,05

\* p<0.10

\*\*\* p<0.01

**Elaborado por:** el autor

En este caso, los resultados sugieren que existe una relación positiva entre el tipo de institución con los resultados obtenidos en la titulación. Así, en promedio y manteniendo las demás variables de control constantes, una IES privada obtiene 21,8 puntos más en los resultados obtenidos en titulación con respecto a una cofinanciada y esta diferencia es significativa al 1%. En el caso de las IES privadas, alcanzan 11,83

puntos más en titulación con respecto a una cofinanciada, en este caso la diferencia es significativa al 10%.

En lo referente al primer componente principal, el apoyo del plan estratégico (likert plan), alcance (grado, posgrado o ambas) y tamaño de las IES con respecto al número de estudiantes y profesores no existe diferencia estadísticamente significativa respecto a los resultados obtenidos en la titulación.

La Tabla 32 presenta los resultados de la estimación del modelo para las 43 IES que contestaron la encuesta en lo que respecta al desempeño en publicación en donde se obtuvo un coeficiente de determinación de 0,22 y un coeficiente de determinación ajustado de -0,03.

**Tabla 32.** Resultados para publicación

Publicación	Coefficiente	Error estándar	t	p > t
1er comp vars planif	0,54	0,50	1,09	0,28
Categoría de Referencia: likertplan=2				
likertplan=3	-0,63	0,74	-0,86	0,40
likertplan=4	-0,34	0,71	-0,48	0,64
likertplan=5	-0,81	0,68	-1,19	0,24
Categoría de Referencia: Cofinanciada				
Privada	0,14	0,40	0,35	0,73
Pública	0,32	0,33	0,98	0,33
Categoría de Referencia: Ambas				
Posgrado	-0,09	0,53	-0,17	0,86
Pregrado	0,060	0,27	0,22	0,83
# Estudiantes	-0,000002	0,00002	-0,14	0,89
# de Profesores	-0,0001	0,0002	-0,69	0,49
Cons	2,09	0,740	2,82	0,008

**Elaborado por:** el autor

En este caso los resultados muestran que no existe una relación positiva ni significativa entre las variables determinadas y los resultados obtenidos en publicación.

Es importante mencionar que la relación significativa entre la variable que captura el apoyo de la planificación estratégica con los resultados logrados en la acreditación es significativa solo en la Tabla 30, lo que demuestra que esta pregunta captura la percepción de los responsables del proceso de planificación estratégica de cada una de las diferentes IES con el apoyo de la planificación en los procesos de acreditación llevados a cabo; es decir, la planificación estratégica permitió a las IES enfocar sus esfuerzos en aquellos indicadores relacionados con la acreditación y que fueron evaluados por el CACES en el 2019.

Como se puede observar, la planificación estratégica eficaz tienen un impacto positivo en el desempeño pero, aunque por sí sola no producirá mejores resultados, la implementación efectiva será suficiente (Ajao, 2012). Como lo mencionan Dowsett, (2020), la implementación de un plan estratégico en las universidades conduce a una mejora general en los entornos de trabajo, prestación de servicios, innovación, investigación y actividades de extensión; es decir, en los procesos misionales de las IES (Dowsett, 2020; Mukokho, 2010), como una forma de mejora indirecta en los ejes de docencia e investigación, que para su correcto funcionamiento, necesitan herramientas de gestión y unidades formalmente establecidas que planifiquen el accionar de este tipo de organizaciones.

Por lo tanto, como lo sostiene Llinàs-Audet et al. (2011) la formulación del plan estratégico es una acción dominada por casi todas las universidades mientras que la ejecución y el seguimiento resulta ser mucho más difícil de implementar y por lo tanto no se puede ligar los resultados a la gestión del mismo. Una de las críticas más comunes a la planificación estratégica es que no siempre una buena formulación implica

necesariamente una correcta implementación, ya que con frecuencia planes estratégicos bien diseñados no logran llevarse a la práctica (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012)

De igual forma en la investigación realizada por Giroto, Llinàs-Audet, & Chariamonte (2015), los resultados mostraron que son pocas las universidades en los diferentes países de Iberoamérica que reconocieron que la estrategia está operacionalizada en sus unidades. El componente de la implementación de la planificación estratégica es el elemento en el que deben centrar su atención los directivos de las universidades ya que sigue siendo uno de las falencias principales en la gestión (Velandia & Giroto, 2015).

Las universidades ya no pueden administrarse simplemente, tienen que ser gestionadas incluso de manera estratégica y el papel de la gestión estratégica es tejer estos hilos dentro de las limitaciones de recursos necesarias para mejorar la eficacia institucional; al mismo tiempo, debe conciliar las presiones internas con las externas y ser el conducto a través del cual las demandas externas informen a la comunidad universitaria (Shattock, 2000). De hecho, la disponibilidad de personas altamente capacitadas dedicadas a recopilar y procesar datos de desempeño en información, y la inversión de tiempo y dinero en actividades de evaluación y medición del desempeño ayudan a las universidades a tomar decisiones más racionales (Angiola et al., 2018).

En resumen, la formulación estratégica y el proceso de planificación estratégica es complejo, pero no significa que sea un esfuerzo inútil porque hay algo que ganar al final del día (Ajao, 2012). La planificación estratégica es vital para asegurar un buen

desempeño en las universidades y solo sobrevivirán aquellas IES que practiquen alguna forma de planificación estratégica (Ajao, 2012).

## **7. CONCLUSIONES**

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del plan estratégico de las instituciones de educación superior en el Ecuador y su desempeño organizacional. Aunque la planificación estratégica tiene su principal uso en las empresas, esta es válida para todo tipo de organizaciones, incluyendo las universidades. Sin embargo, las universidades no pueden copiar textualmente los modelos aplicados con éxito en los negocios sin pasar primero por un proceso de particularización, adaptación, singularización y ajuste a las condiciones propias de las mismas. Las universidades, a diferencia de los negocios, enfocan su accionar a tres grandes procesos: academia, investigación y vinculación con la colectividad, por lo que su misión, objetivos y estrategias deben enfocarse a la gestión eficaz de estas tres misiones y la planificación estratégica puede aportar como una herramienta para lograr el cambio organizacional y perfeccionar la gestión.

En lo que respecta a la planificación estratégica en las universidades ecuatorianas, todas contaban con esta herramienta de gestión vigente en el periodo que se realizó la evaluación institucional. Respecto a los elementos que tienen los planes estratégicos en las universidades ecuatorianas, todas las IES que contaban con el mismo en el momento de la evaluación, presentaban enunciados de misión y visión como factores motivacionales sin importar su categoría de desempeño. Esto demuestra que la mayoría

de IES tenían definido su direccionamiento estratégico y su razón de ser, sin importar si eran públicas, privadas o cofinanciadas. También, todas las IES con plan estratégico contaban con la definición de objetivos y proyectos para aterrizar las metas en acciones concretas. Además, indica que las universidades ecuatorianas tenían metas en los diferentes procesos con acciones definidas para lograr las mismas. Los elementos con menos presencia en los planes estratégicos son el diagnóstico tanto externo como interno y el presupuesto para los proyectos definidos, lo que afectó en la gestión de la estrategia.

De acuerdo con el análisis realizado, los principales factores que afectan la gestión del plan estratégico son principalmente el no tener un presupuesto definido para la ejecución de los proyectos ligados a los diferentes objetivos estratégicos y la falta de indicadores de monitoreo y control; además de carecer de mecanismos para realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia. El no contar con presupuestos anclados a las acciones determinadas para cumplir con las estrategias, hace que muchas veces se dé prioridad a otras actividades para el uso del presupuesto, afectando de esta forma la ejecución eficaz de la estrategia. Además, el no contar con herramientas que permitan el monitoreo y control del plan estratégico provoca que las universidades lo vean muchas veces como un asunto decorativo en donde solo se enuncia la misión, visión y objetivos para parecer una organización moderna y no visualizar a la planificación como una herramienta poderosa de gestión para lograr el cambio y generar ventajas competitivas frente a otras IES. Por último, al no medir las acciones determinadas para cumplir con los objetivos no se puede determinar la eficacia de los proyectos planteados que permita una efectiva retroalimentación para la próxima planificación estratégica.

En las universidades ecuatorianas, aunque se reconoce que la evaluación del desempeño es la mejor forma para alcanzar los objetivos, optimizando los recursos y logrando mejores resultados, todavía existe mucha confusión sobre qué es la evaluación y cómo se la debe realizar y gestionar. En la actualidad solo se cuentan con los resultados obtenidos en las acreditaciones realizadas por los entes gubernamentales, rectores de la educación superior, que han ido evolucionando y adaptando sus modelos de evaluación de acuerdo con los resultados obtenidos. Es importante mencionar que las universidades ecuatorianas, han adaptado su planificación estratégica y por ende sus objetivos y estrategias, al cumplimiento de estos modelos que abarcan un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos que buscan medir el cumplimiento de parámetros establecidos desde las dimensiones de docencia, investigación y vinculación hasta procesos institucionales como la gestión de la infraestructura y sistemas, el gobierno corporativo y la gestión estratégica. De aquí radica la importancia de que los mismo respondan al objetivo de mejorar la calidad de la educación superior y a sus instituciones en beneficio de toda la sociedad, proporcionando un entorno donde se fomente la autonomía para que las IES puedan formular e implementar sus objetivos y estrategias sin interferencias indebidas, para garantizar un mayor desempeño.

En lo que respecta al modelo de correlación aplicado se encontró que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el apoyo del plan estratégico de la institución con los resultados obtenidos en la acreditación realizada. Esta pregunta capturó la percepción de los responsables de la planificación estratégica de las IES sobre

la utilidad de esta herramienta para lograr un mejor desempeño en la acreditación, lo que concuerda con otras investigaciones que sostienen que la planificación estratégica junto con la rendición de cuentas y las evaluaciones realizadas por terceros permiten mejorar el desempeño de las universidades. Es importante recalcar que los modelos de acreditación buscan determinar oportunidades de mejora en las dimensiones de docencia, investigación, vinculación y gestión organizacional dando más relevancia al hecho de que la planificación estratégica apoye al cumplimiento de los indicadores propuestos. Para esto es importante el involucramiento del personal de las IES en la implementación de las estrategias, su revisión y mejora continua.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abdulkareem, A. Y., & Oyeniran, S. (2011). Managing the Performance of Nigerian Universities For Sustainable Development Using Data Envelopment Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3 Special), 1–9. <https://econpapers.repec.org/RePEc:hur:ijarbs:v:1:y:2011:i:3:p:1-9>
- Aguilar, O. (2004). La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas. In Ediciones Deusto (Ed.), *Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L* (pp. 1–9).
- Ajao, S. & O. G. (2012). the Effects of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: a Study of Babcock University. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(4), 27–44. <http://search.proquest.com/openview/e026d5136fac8489127a96d42b832adf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1606372>

- Akyel, N., KorkusuzPolat, T., & Arslankay, S. (2012). Strategic Planning in Institutions of Higher Education: A Case Study of Sakarya University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.979>
- Alach, Z. (2017). Performance measurement maturity in a national set of universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 216–230. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2015-0158>
- Albuquerque, A. de la R., & Carrillo, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia No. 37*, 61–78.
- Aldehayyat, J., & Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255–263. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>
- Almuñías Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gual*, 5(2), 72–97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Amrollahi, A., & Ghapnchi, A. H. (2016). Open strategic planning in universities: A case study. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March*, 386–395. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.54>
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00028-5)

- Angiola, N., Bianchi, P., & Damato, L. (2018). Performance management in public universities: overcoming bureaucracy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 736–753. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2017-0018>
- Aranda, A. (2007). *Planificaciòn Estratégica Educativa* (Abya-Yala (ed.)).
- Aristimuño, M., & Rodriguez, C. (2014). GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA PEQUEÑA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA. *Interciencia*, 39, 375–383.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197–211.
- Baker, A. (2003). Strategic Planning and Financial Performance in the Food Processing Sector. *Review of Agricultural Economics*, 25(2), 470–482.
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2014). The Peculiarities of Performance Measurement in Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(0), 605–611. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.249>
- Bayenet, B., Feola, C., & Tavernier, M. (2000). Strategic Management of Universities: Evaluation Policy and Policy Evaluation. In *Higher Education Management Education and Skills* (Vol. 12, Issue 1, pp. 65–80). ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
- Beltrán-Llervador, J., Íñigo-Bajo, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3–18. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(14\)70297-5](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(14)70297-5)

Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2), 1–22.

<https://doi.org/10.3390/su9020161>

Blanco-Ramírez, G., & Berger, J. B. (2014). Rankings, accreditation, and the international quest for quality Organizing an approach to value in higher education.

*Quality Assurance in Education*, 22, 88–104. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2013-0031>

Blanco, G. (2015). International accreditation as global position taking: an empirical exploration of US. accreditation in Mexico. *High Educ*, 69, 361–374.

<https://doi.org/10.1007/s10734-014-9780-7>

Bogt, H. J. ter, & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities:

Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 1–47. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>

Boldt, D. (1991). University Strategic Management: A Businessman ' s View.

*International Journal of Educational Management*.

Boyd, B. K. (1991). Strategic Planning and Financial Performance: a Meta-Analytic

Review\*. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353–374.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x>

CACES. (2018). *Política de Evaluación Institucional de Calidad de la Educación Superior*.

CACES. (2019). *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas*

*Politécnicas 2019* (p. 148).

CACES. (2020). *GACETA OFICIAL*. <https://www.caces.gob.ec/gaceta->

oficial/?fbclid=IwAR3dnjb4o2ZN5dGpPeNN70vo4SwtiOqK-wRqFEDvd-  
 LLeqMuXKrEr3sEq4#elf\_11\_QWN0YXNfeV9SZXNvbHVjaW9uZXMvU2VzaW  
 9uZXNfRXh0cmFvcnRpbmFyaWFzL1NFIDIwMjAvU0VTScOTTiAzMy9BTkV  
 YT1M

Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, 3883(June), 1–14.

<https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1329452>

Casero, D. M., Monroy, C. R., & Evangelista, C. M. (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 4(1), 17–22.

CEAACES. (2013). *Informe general sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*.

CEAACES. (2014). *Informe de rendición de cuentas 2013*.

CEAACES. (2015). *Propuesta de adaptación del Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas 2013 al proceso de recategorización de universidades y escuelas politécnicas 2015*.

CEAACES. (2016). *Resultados de la acreditación y categorización vigentes*.

<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/acreditacion-y-categorizacion/>

CES. (2018). *Instituciones de Educación Superior*.

[http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_sobipro&task=search&sid=68&Itemid=149](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&task=search&sid=68&Itemid=149)

Chen, S., Wang, H., & Yang, K. (2009). Establishment and application of performance

measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220–235.

<https://doi.org/10.1108/17542730910953004>

Chirinos, F., & Eduardo, C. (2015). La Planificación Estratégica en la Universidad Venezolana. Caso: Universidad Central de Venezuela. *Revista de Pedagogía*.

CINDA. (2007). Acreditacion y direccion estrategica para la calidad en las universidades. In *Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña y Centro Interuniversitario de Desarrollo*. CINDA.

CNA-CHILE. (2008). *Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación: Carreras y programas de pregrado* (Issue 56 2, pp. 0–59).

CNA. (2006). Lineamientos para la Acreditación de Programas. In *Consejo Nacional de Acreditación* (p. 128).

CNA. (2013). *Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado* (p. 52). Consejo Nacional de Acreditación – CNA.

CONEA. (2003a). *EL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR*.

CONEA. (2003b). *Los Antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y la acreditación de la educación superior en Ecuador* (Issue May).

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001404/140478s.pdf>

CONEA. (2009). *Evaluación de desempeño institucional de las Universidades y escuelas Politécnicas del Ecuador* (Issue 14).

Cret, B. (2011). Accreditations as local management tools. *Higher Education*, 61(4), 415–429. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9338-2>

Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica* (5th ed.). Mc

Graw Hill.

- Dobija, D., Górska, A. M., & Pikos, A. (2019). The impact of accreditation agencies and other powerful stakeholders on the performance measurement in Polish universities. *Baltic Journal of Management*, *14*(1), 84–102.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-01-2018-0018>
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *42*(4), 478–494. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Doyle, P., & Lynch, J. E. (2017). A Strategic Model for University Planning. *Journal of the Operational Society*, *30*(7), 603–609.
- ECOTEC. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019*. Universidad Tecnológica ECOTEC.
- Efendioglu, A. M. (2010). Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey. *Journal of Business and Management*, *5*(4), 3–12.
- El-Fattah, M. A. (2015). A visual decisional tool (VDT) for evaluation of the strategic plan performance in higher education. *2014 International Conference on Web and Open Access to Learning, ICWOAL 2014*.  
<https://doi.org/10.1109/ICWOAL.2014.7009221>
- El Gibari, S., Gómez, T., & Ruiz, F. (2018). Evaluating university performance using reference point based composite indicators. *Journal of Informetrics*, *12*(4), 1235–1250. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.10.003>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada.

*Public Management Review*, 9037(July), 1–26.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

- EPN. (2018). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2018. In *Escuela Politécnica Nacional (EPN)*. Escuela Politécnica Nacional - Dirección de Planificación. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2015/03/Plan-Estrategico.pdf>
- ESPAM. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- ESPE. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2018 - 2021*. Escuela Politécnica del Ejército.
- ESPOCH. (2019). *Planificación Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- ESPOL. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- ESPOL. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Fahed-Sreih, J., & El-Kassar, A.-N. (2017). Strategic Planning, Performance and Innovative Capabilities of Non-Family Members in Family Businesses. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750052. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500529>
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9–30. <https://doi.org/10.1108/00251740610641436>

- Farrant, J. H., & Afonso, L. M. (1997). Strategic planning in African universities: how relevant are Northern models?\*. *Higher Education Policy*, *1*(1), 23–30.
- Fernández, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, *15*(6).
- FLACSO. (2015). *Plan Estratégico 2015-2019*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *186*, 950–954.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica* (14th ed.). Pearson.
- Giroto, M., Llinàs-Audet, X., & Chariamonte, L. (2015). Trends and Dynamics of Strategic University Management in Ibero-American Higher Education. In J. H. Cifuentes-Madrid, P. Landoni, & X. Llinàs-Audet (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero- America Region A Comparative Perspective* (pp. 69–128).
- González, E., Espinoza, O., & Berbegal, J. (2015). Trends in Latin American Higher Education Systems. In J. Cifuentes-Madrid, P. Landoni, & X. Llinàs-Audet (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region A Comparative Perspective* (pp. 45–68). Springer.
- Greenley, G. E. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, *19*(2), 101–109. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90226-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90226-8)
- Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: An appraisal of

- the empirical evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383–396.  
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90025-6)
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4th ed.). Mc Graw Hill.
- Hawari, N. N., & Tahar, R. M. (2016). A dynamic model of balanced scorecard to enhance strategic university planning process. *2015 International Symposium on Mathematical Sciences and Computing Research, ISMSC 2015 - Proceedings, 2015*, 361–366. <https://doi.org/10.1109/ISMSC.2015.7594080>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9th ed.). CENGAGE Learning.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442–457. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1501635>
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2016). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>
- IAEN. (2014). *Planificación Estratégica Institucional 2014-2019*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685–709. <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>

- Kallio, K., & Kallio, T. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities - implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kallio, Kirsi, Kallio, T., & Grossi, G. (2017). Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37(4), 293–300. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Karadal, H., Çelik, C., & Saygın, M. (2013). Corporate Values on Strategic Planning Process: A Research about the Universities in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 762–770. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.548>
- Karuhanga, B. N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 42–56. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2014-0017>
- Khoury, G. C., & Analoui, F. (2004). Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*, 27(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1108/01409170410784356>
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470–489.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>
- Kürschner, S., & Günther, T. (2012). Design parameters of the strategic planning process and organizational performance-a quantitative analysis of empirical

research. *Journal Fur Betriebswirtschaft*, 62(1), 5–44.

<https://doi.org/10.1007/s11301-012-0081-x>

Kylaheiko, K., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Fellnhofer, K. (2016).

Strategic planning and firm performance: A comparison across countries and sectors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 280–295.

<https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.078965>

Larrán-Jorge, M., & Andrades-Peña, F.-J. (2015). Análisis de la responsabilidad social

universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de*

*Educación Superior*, 6(15), 91–107. <https://doi.org/10.1016/S2007->

2872(15)30005-6

Larran Jorge, M., Herrera Madueno, J., & Andrades Pena, F. J. (2014). Factors

influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities. *Environmental Education Research*, 21(8), 1155–1187.

<https://doi.org/10.1080/13504622.2014.977231>

Llena, F., Moneva, J. M., & Hernandez, B. (2007). Environmental disclosures and

compulsory accounting standards: The case of Spanish annual reports. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 50–63. <https://doi.org/10.1002/bse.466>

Llinàs-Audet, X., Giroto, M., & Solé, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y

la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas.

*Revista de Educación*, 33–54.

LOES, 1 (2010).

Machado, M. de L., Farhangmehr, M., & Stover, J. (2004). The Status of Strategic

Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance?

*Higher Education Policy*, 17(January 2005), 383–404.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300064>

Mahazril, A. Y., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives ' Performance In Relation To Strategic Planning and Members ' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.098>

Maingot, M., & Zeghal, D. (2008). An analysis of voluntary disclosure of performance indicators by canadian universities. *Tertiary Education and Management*, 14(4), 269–283. <https://doi.org/10.1080/13583880802481666>

Martinet, A.-C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90173-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90173-2)

Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Ghosahl, S. (1999). *El proceso estratégico*. Prentice - Hall.

Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice - Hall.

Moreno, I. (2011). *El Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas - CONUEP- | EcuadorUniversitario.Com*.  
<http://ecuadoruniversitario.com/opinion/el-consejo-nacional-de-uuniversidades-y-escuelas-politecnicas-conuep/>

Mueller, R. A. (2015). Do values drive the plan? Investigating the nature and role of

- organizational values in university strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 41–55. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.998270>
- Mukokho, A. (2010). The Influence of Strategic Planning on Performance of Public Universities in Kenya: The Case of University of Nairobi. *International Journal of Research in Management , Economics and Commerce*, 3(3), 32–35.
- Navarro, J. R., & Gallardo, F. O. (2003). A Model of Strategic Change: Universities and Dynamic Capabilities. *Higher Education Policy*, 16(October 2015), 199–212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300016>
- Neumann, R. G. J. (2004). Economic and Non-financial Performance Indicators in Universities : The Case of the Australian University System and the Establishment of a Performance Driven University System. *Macquarie Graduate School of Management*, November.
- Othman & Othman, R., R. (2014). Higher education institutions and social performance: evidence from public and private universities. . *International Journal of Business and Society*, 15(1), 1–18.
- Papadimitriou, A. (2014). Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkans. *The TQM Journal*, 26(3), 261–274. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2013-0140>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Education Managment*, 31, 62–75.
- Pearce, J. a I. I., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. J. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management*

*Review*, 12(4), 658–675. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306718>

Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Rodríguez Ponce, J. (2006). SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UNA PROPUESTA INTEGRADORA. *Interciencia*, 31.

Polozhentseva, Y., & Klevtsova, M. (2017). KPI-monitoring for university's performance improvement. *Economics and Management of National Economy*, 163, 71–74.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

PUCE. (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Rhyne, L. (1986). The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 423–436.

Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección Estratégica En Universidades : Un Estudio Empírico. *Interciencia*, 34, 413–418.

Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008a). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>

Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008b). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>

Scott, D. (2010). *Manual de planeación corporativa*. Universitaria.

- Shah, M. (2013). Renewing strategic planning in universities at a time of uncertainty. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(February 2015), 24–29. <https://doi.org/10.1080/13603108.2012.679753>
- Shah, M., & Nair, S. (2011). The influence of strategy and external quality audit on university performance: An Australian perspective. *Tertiary Education and Management*, 17(2), 139–150. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.557778>
- Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education and Management*, 93–104. <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967015>
- Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., & Ana, D. J. (2015). From Vision to Action – A Strategic Planning Process Model for Open Educational Resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707–3714. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1103>
- Siegel, D. S., & Leih, S. (2018). Strategic management theory and universities: An overview of the Special Issue. *Strategic Organization*, 16, 6–11. <https://doi.org/10.1177/1476127017750776>
- Silveira, Y. (2011). *Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño*. Universidad de Oriente.
- Soca González, H., Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). Propuesta de modelo para evaluar el proceso de formación básica del médico en la Escuela Latinoamericana de Medicina. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(3), 29–41.
- Song, M., Im, S., Bij, H. Van Der, & Song, L. Z. (2011). Does Strategic Planning

- Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?\*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 503–520. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00822.x>
- Tabassum, A., Hasan, M., Ahmed, S., Tasmin, R., Abdullah, D., & Musharrat, T. (2017). University Ranking Prediction System by Analyzing Influential Global Performance Indicators. *2017 9th International Conference on Knowledge and Smart Technology (KST)*, 126–131.
- Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111–124. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2012.662737>
- Tee, K. F. (2016). Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities. *Benchmarking*, 23(3), 584–600. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2014-0069>
- Terrádez, M. (1998). *Análisis de Componentes Principales* (pp. 1–5).
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Stricklan, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18th ed.). Mc Graw Hill.
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Strategic planning in Iranian educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3904–3908. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.613>
- UAE. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Universidad Agraria del Ecuador.
- UASB. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020*. Universidad Andina Simón Bolívar.

- UAZUAY. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Universidad del Azuay.
- UCACUE. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2016 - 2020*.  
Universidad Católica de Cuenca.  
<http://planificacion.ucacue.edu.ec/index.php/instrumentos-de-planificacion>
- UCACUE. (2018). *Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2016-2020*. Universidad Católica de Cuenca.
- UCE. (2018). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Central del Ecuador 2018-2022. In *Universidad Central del Ecuador*. Universidad Central del Ecuador. [http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/NORMATIVA UCE/plan estrategico desarrollo institucional PEDI 2017-2021 final.pdf](http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/NORMATIVA%20UCE/plan%20estrategico%20desarrollo%20institucional%20PEDI%202017-2021%20final.pdf)
- UCG. (2017). *Plan Estratégico UCG (PEDI 2017-2020)*. Universidad Casa Grande - Comisión de Planificación y Evaluación.
- UCSG. (2017). *Planificación Estratégica Institucional 2017-2021*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- UCUENCA. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*.  
Universidad de Cuenca - Dirección de Planificación.
- UDET. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016-2020*.  
Universidad de Especialidades Turísticas.
- UDLA. (2015). *Plan Estratégico 2015 - 2019*. Universidad de las Américas.
- UEA. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Universidad Estatal Amazónica.
- UEB. (2014). *Planificación Estratégica 2014-2019*. Universidad Estatal de Bolívar.

- UEES. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- UESM. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- UG. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Universidad de Guayaquil.
- UH. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad de Los Hemisferios.
- UIDE. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019-2024*. Universidad Internacional del Ecuador.
- UISEK. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Universidad Particular Internacional SEK.
- ULEAM. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Universidad Laica Eloy Alfaro.
- ULVR. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- ULVR. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021 Actualización 2019*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- UMET. (2016). *Plan de mejoras Institucional 2016-2018*. Universidad Metropolitana.
- UNACH. (2017). *Planificación Estratégica Institucional 2017-2021*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- UNEMI. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022*. Universidad

Estatad de Milagro.

- UNESCO. (1989). Strategic planning: Concept and rationale. In *Education Sector Planning* (Issues 15–2282).  
[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list\\_uids=2664702](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list_uids=2664702)
- UNESCO. (1998). *La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción*.
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*.
- UNIANDES. (2018). *Plan Operativo Anual 2018 Plan Operativo Anual 2019*.  
 Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- UNIBE. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Ajuste 2017*. Universidad Iberoamericana del Ecuador. <https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/15.8-PEDI.pdf>
- UNL. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Universidad Nacional de Loja.
- UO. (2019). *Plan Operativo Anual año 2019*. Universidad de Otavalo.
- UPEC. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2020*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- UPEN. (2018). *Plan Estratégico 2018-2022*. Universidad del Pacífico Escuela de Negocios.
- UPS. (2014). *Carta de Navegación 2014-2018*. Universidad Politécnica Salesiana.  
<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+Navegación+2014+->

+2018/54a45b43-464f-4c6f-a9fe-3aa1c4a117b3

UPSE. (2016). *Plan estratégico Institucional de Excelencia (PEIE)*. Universidad Estatal  
Península de Santa Elena.

USFQ. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2016 - 2020*.  
Universidad San Francisco de Quito.

USGP. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*. Universidad Particular San  
Gregorio de Portoviejo.

UTA. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2015-2019*.  
Universidad Técnica de Ambato.

UTA. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2015-2019*.  
*Actualización*. Universidad Técnica de Ambato.

UTC. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2020*. Universidad Técnica de  
Cotopaxi.

UTE. (2016). *Plan estratégico 2016 - 2021*. Universidad UTE.

UTEG. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2019*. Universidad  
Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

UTELVT. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018-2023*. Universidad Técnica Luis  
Vargas Torres.

UTEQ. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2020*. Universidad  
Técnica Estatal de Quevedo.

UTI. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Universidad  
Tecnológica Indoamérica.

- UTIS. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2022*. Universidad Tecnológica Israel.
- UTM. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI UTM 2018-2022*. Universidad Técnica de Manabí.
- UTMACH. (2019). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Universidad Técnica de Machala.
- UTN. (2019). *Plan Estratégico Prospectivo de Desarrollo Institucional 2019-2023 - 2035*. Universidad Técnica del Norte.
- UTPL. (2004). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020. In *Verification Plans* (pp. 1–10). Universidad Técnica Particular de Loja.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0473-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0473-3_1)
- UTPL. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI 2016 - 2020 Versión 2017*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Varea, S., & Coral, M. (2017). Conferencia Nacional “Educación Superior en el Ecuador. Investigaciones para una Nueva Agenda de Cambios Necesarios.” *Educación Superior En El Ecuador*.  
<http://www.uasb.edu.ec/web/guest/contenido?conferencia-nacional-educacion-superior-en-el-ecuador->
- Velandia, C., & Giroto, M. (2015). Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero- American Higher Education Systems. In J. Cifuentes-Madrid, P. Landoni, & X. Llinàs-Audet (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region A Comparative Perspective* (pp. 1–44). Springer.

- Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). *Relationship Between Strategic Planning and SME Success : Empirical Evidence from Thailand* California State University-Fullerton , California , USA California State University-Fullerton , California , USA.
- Villavicencio, A. (2013). ¿Hacia dónde va el proyecto universitario de la revolución ciudadana? *Repositorio Institucional Del Organismo Académico de La Comunidad Andina CAN, Universidad Andina Simón Bolívar*, 24 p.
- West, L. (1988). Strategic Planning, Performance Indicators, Research Policy: the New Issues Facing University Management. *Higher Education Research & Development*, 7(1), 5–17. <https://doi.org/10.1080/0729436880070102>
- Wu, Y. C. J., Huang, S., Kuo, L., & Wu, W. H. (2010). Management education for sustainability: A web-based content analysis. *Academy of Management Learning and Education*, 9(3), 520–531.
- Yudatama, U., & Sarno, R. (2016). Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University). *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 105(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/105/1/012040>
- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. *International Encyclopedia of Education*, 256–263. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00885-X>
- Zhang, A. (2014). Learning Strategic Planning from Australian and New Zealand University Experience. *Chinese Education & Society*, 47(2), 43–55. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932470203>
- Zohrabi, A., & Manteghi, N. (2011). A Proposed Model For Strategic Planning In

Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28, 205–210. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.039>

## Anexo 1. Base de datos de responsables de planificación estratégica

Tabla A1.

Siglas	Universidad	Link	Nombre del departamento	Responsable de planificación estratégica	Cargo
UCUENCA	Universidad de Cuenca	<a href="https://www.ucuenca.edu.ec/nosotros/administracion-central/direccion-de-planificacion">https://www.ucuenca.edu.ec/nosotros/administracion-central/direccion-de-planificacion</a>	Dirección de Planificación	Ing. Esteban Pacheco	Director de planificación
				Ing. David Otavalo Guamán	Analista de planificación 2 (delegado del director)
				Eco. Mateo Coello Reyes	Asistente ejecutivo (delegado del director)
UCACUE	Universidad Católica de Cuenca	<a href="https://www.ucacue.edu.ec/ejes/administrativo/planificacion-y-desarrollo/">https://www.ucacue.edu.ec/ejes/administrativo/planificacion-y-desarrollo/</a>	Jefatura de Planificación y Desarrollo	Ing. Sandro Iván Ortiz González	Jefe de Planificación y Desarrollo
				Ing. Andrea Cristina Álvarez Astudillo	Responsable de Planes, Proyectos y Teoría Organizacional
				Ing. Zoila Verónica Coronel Ortega	Coordinadora de Sedes y Extensiones
				Ing. Maritza Aracely García Ludizaca	Responsable de Seguimiento, Evaluación y Auditoría
UAZUAY	Universidad del Azuay	-	Sin departamento	Salgado Arteaga Francisco PhD.	Rector
				Ximena Moscoso	Sudecana Facultad Administración (delegada del rector)
				José Fernando Córdova León	Decano Facultad de Administración (delegado del rector)

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
UEB	Universidad Estatal de Bolívar	<a href="https://www.ueb.edu.ec/index.php/mi-ueb/gesti%C3%B3n-institucional/direccion-aseguramiento-calidad">https://www.ueb.edu.ec/index.php/mi-ueb/gesti%C3%B3n-institucional/direccion-aseguramiento-calidad</a>	Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad	Ing. Jorge Goyes Noboa, MBA	Director de planeamiento y aseguramiento de la calidad
UPEC	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	<a href="https://www.upec.edu.ec/index.php/shortcodes/counter">https://www.upec.edu.ec/index.php/shortcodes/counter</a>	Departamento de Planificación	Mcs. Verónica García	Directora administrativa
UNACH	Universidad Nacional de Chimborazo	<a href="https://www.unach.edu.ec/planificacion_institucional/">https://www.unach.edu.ec/planificacion_institucional/</a> <a href="https://www.unach.edu.ec/planificacion_institucional/">https://www.unach.edu.ec/planificacion_institucional/</a>	Dirección de la Gestión de la Calidad	Hugo Pesantes	Director de Planificación
				Marcia Janeth Romero Riera	Analista de Planificación
ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	<a href="https://www.espoch.edu.ec/index.php/comision-de-planificacion.html">https://www.espoch.edu.ec/index.php/comision-de-planificacion.html</a>	Dirección de Planificación	Verónica Argüello Merino	Profesional 1-Analista De Planificación
				Carlos Mora Campos	Analista de gestión interna de procesos y calidad 3
				Dr. Jean Paúl Pinto Morales	Director de Planificación
				Cristian Paul Pacheco Loza	Analista de planificación operativa 1 (delegado director)
				Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Analista de seguridad de tecnologías de la información 1
				Robinson Aguagallo	Analista de evaluación y seguimiento 1
				María Toca	Analista de planificación operativa 1 (delegado director)

Siglas	Universidad	Link	Nombre del departamento	Responsable de planificación estratégica	Cargo
				Juan Balseca	Analista de planificación estratégica 2 (delegado director)
UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi	<a href="http://www.utc.edu.ec/planeamiento2">http://www.utc.edu.ec/planeamiento2</a>	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional	Marco Veloz	Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional
				Jackeline Herrera	Asistente de información (delegado del director)
				Juan Vizcaíno	Profesor ocasional 1 Tiempo completo (delegado del director)
				Martha Liliana Albán Bautista	Analista de proyectos (delegado del director)
UTMACH	Universidad Técnica de Machala	<a href="https://www.utmachala.edu.ec/portalwp/index.php/dplan/">https://www.utmachala.edu.ec/portalwp/index.php/dplan/</a>	Dirección de Planificación	Wunster Favian Maza Valle	Director de planificación
UTELVT	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	<a href="http://utelvt.edu.ec/sitioweb/index.php/coordinaciongestion-sub-2/direccio-n-de-planificacio-n-institucional">http://utelvt.edu.ec/sitioweb/index.php/coordinaciongestion-sub-2/direccio-n-de-planificacio-n-institucional</a>	Dirección de Planificación Institucional	Maria Raquel Nazaren Rosero	Directora de Planificación
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	<a href="http://planificacion.espol.edu.ec/?q=nosotros">http://planificacion.espol.edu.ec/?q=nosotros</a>	Gerencia de Planificación Estratégica	Leonardo Estrada, PhD	Gerente Planificación Estratégica
				Giomary Valenzuela	Analista de planificación y proyectos (delegado del gerente)
				Holger Raúl Barriga Medina	Profesor ocasional 1 Tiempo completo (delegado del gerente)
				Natalia Naranjo Morán	Analista de planificación y proyectos (delegado del gerente)

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
UAE	Universidad Agraria del Ecuador	Sin link	Dirección de Planificación	Ing. Gisela Ríos Fajardo	Directora de Planificación
				Maria Jose Chica Andrade	Analista de planificación 2 (delegada de la directora)
UG	Universidad de Guayaquil	Sin link	Coordinación General de Planificación, Evaluación y Acreditación	Henry Lavayen	Director de planificación
UNEMI	Universidad Estatal de Milagro	<a href="https://www.unemi.edu.ec/index.php/direccion-de-planificacion-institucional/">https://www.unemi.edu.ec/index.php/direccion-de-planificacion-institucional/</a>	Dirección de Planificación Institucional	Raúl Bustos	Asistente de planificación institucional y control de gestión 1 (delegado del director)
				Miguel Yuqui Ketil, Mgs	Director de Planificación Institucional
				Amanda Masaquiza	Experto de planificación institucional y control de gestión (delegado del director)
UCG	Universidad Casa Grande	Sin link	Dirección de Planificación	Manuel Murrieta	Director de Planificación
				Alina Alvarez Pacheco	Asistente
UCSG	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Sin link	Centro de Planificación	Gina López Armijos	Directora de Planificación
ULVR	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Sin link	Dirección de Planificación y Evaluación	Ing. Com. Carlos Rivera Hinojosa, MSc.	Director de planificación
				Ab. Samanta Villafuerte Loor	Coordinadora General de Planificación y Evaluación

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
				Econ. Julio Alvarado Merchán	Analista de planificación
UEES	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Sin link	Dirección de Planificación y Gestión	Luz María Pesantes Fajardo	Directora Administrativa
				Laura Zambrano	Directora de Planificación y Gestión
				Teresa Ortega	Directora de Vinculación con la Sociedad
ECOTEC	Universidad Tecnológica ECOTEC	Sin link	Dirección de Planificación Institucional	Ing. Oscar Silva Malats, Mgtr.	Director de Planificación Institucional
				María Elena Suárez Alfonso	Asistente
				Sully Johanna Ramos Negrete	Coordinadora de Calidad y Evaluación Institucional
UTEG	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Sin link	Sin departamento	Econ. Mercedes Conforme Salazar, PhD.	Vicerrectora Académica
UTN	Universidad Técnica del Norte	Sin link	Dirección de Planificación Integral	Patricio Andrade	Director de planeamiento
				Luis Gómez Pozo	Analista de personal 3
				Silvia Elizabeth Obando Romero	Analista de planeamiento 1
				Santiago Montalvo Aguilar	Asistente de planeamiento
				Mariana Arciniegas	Asistente de planeamiento
UO	Universidad de Otavalo	<a href="https://www.uotavalo.edu.ec/planificacion-institucional/">https://www.uotavalo.edu.ec/planificacion-institucional/</a>	Dirección de Planificación Institucional	Msc. Soledad de la Torre	Directora de Planificación
UTPL	Universidad Técnica	Sin link	Dirección General de Proyección y	Estevao Romeiro Artieres, PhD.	Director General de Proyección y Desarrollo Institucional

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
	Particular de Loja		Desarrollo Institucional	Abad Ayabaca Ana Lucia, Mgtr	Ejecutivo de PMO - Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional (delegado del director)
				Johanna Pardo	Docente - investigadora (delegado del director)
				Gabriela Del Cisne Minga Quezada	Asistente de vicerrectorado (delegado del director)
UNL	Universidad Nacional de Loja	<a href="https://unl.edu.ec/node/2083">https://unl.edu.ec/node/2083</a>	Dirección de Planificación y Desarrollo	Willian Zury Ocampo, Mg. Sc.	Director de Planificación y Desarrollo
				Ing. Gabriela Muñoz Jaramillo, Msc	Asesora 4
UTEQ	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Sin link	Evaluación, Desarrollo y Aseguramiento Institucional	Ing. Yenny Guiselli Torres Navarrete, PhD.	Vicerrectora Académica
UTB	Universidad Técnica de Babahoyo	Sin link	Planeamiento Universitario	Ing. Marcos Oviedo Rodríguez	Rector
				José Danilo Villares Pazmiño	Profesor Tiempo Parcial Auxiliar 1 (delegado)
ESPAM	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Sin link	Unidad Técnica de Planificación	Glen Arteaga Campoverde	Dirección de Planificación
				María Piedad Ormaza Murillo	Analista de planificación (delegada del director)
UESM	Universidad Estatal del Sur de Manabí	<a href="https://unesum.edu.ec/direccion-de-planificacion/">https://unesum.edu.ec/direccion-de-planificacion/</a>	Departamento de Planificación	Vanessa Campozano	Docente catedrática - ex directora de Planificación
UTM	Universidad Técnica de Manabí	Sin link	Dirección de Planificación	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Directora de Planificación

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
USGP	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	<a href="http://planificacioninstitucional.sangregorio.edu.ec/contacto/">http://planificacioninstitucional.sangregorio.edu.ec/contacto/</a>	Departamento de Planificación	Eco. Lucia Zambrano Santos	Jefa del Departamento de Planificación
ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro	<a href="https://departamentos.uleam.edu.ec/departamento-planeamiento/">https://departamentos.uleam.edu.ec/departamento-planeamiento/</a>	Dirección de Gestión de Planificación, Proyectos y Desarrollo Institucional	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Director académico - ex directora de Gestión de Planificación, Proyectos y Desarrollo Institucional
				Sandra Ximena Torres Mejía	Oficinista 2
				MG. Wagner Villafuerte Muñoz	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo - Profesor contrato Ocasional
UEA	Universidad Estatal Amazónica	<a href="https://www.uea.edu.ec/?page_id=2358">https://www.uea.edu.ec/?page_id=2358</a>	Dirección de Planificación y Evaluación Institucional	Paola Villalón	Directora de planificación
ESPE	Escuela Politécnica del Ejército	Sin link	Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional	Fidel Castro	Director de planificación
EPN	Escuela Politécnica Nacional	<a href="https://www.epn.edu.ec/planificacion/">https://www.epn.edu.ec/planificacion/</a>	Dirección de Planificación	Maria Fernanda Oquera	Asesora de planificación (delegada del director)
				Ing. Carlos Riofrío R	Director
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Sin link	Coordinación de Planificación y Sistemas de Información	Patricio Terán	Coordinador de Planificación
IAEN	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Sin link	Dirección de Planificación	Alejandra Gutiérrez	Directora de planificación
				Grace Natalie Tamayo	Profesora titular
				Gabriela Garzón	Servidor público 7

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
UASB	Universidad Andina Simón Bolívar	<a href="https://www.uasb.edu.ec/web/planificacion-y-transparencia/planificacion">https://www.uasb.edu.ec/web/planificacion-y-transparencia/planificacion</a>	Dirección de Planificación y Proyectos	Verónica Cordero Paredes Ita Gallo	Técnica de planificación académica (delegada dirección) Equipo de Dirección de Planificación y Proyectos - exdirectora
UCE	Universidad Central del Ecuador	Sin link	Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario	Jaime Ricardo Jiménez Calderón	Director de planeamiento
PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Sin link	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Mónica Mancheno	Directora
UDET	Universidad de Especialidades Turísticas	Sin link	Comisión de Planificación Institucional	Sin información	Sin información
UH	Universidad de Los Hemisferios	Sin link	Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario	Hector Loachamín Pacha	Jefe estratégico
UNIBE	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Sin link	Dirección de Planificación	Mgst. Fabián Terán	Director de Planificación
UIDE	Universidad Internacional del Ecuador	Sin link	Sin departamento	Patricio Torres Cecilia Apunte	Decano Directora
UISEK	Universidad Particular Internacional SEK	<a href="https://www.uisek.edu.ec/es/uisek/direccionamiento-estrategico">https://www.uisek.edu.ec/es/uisek/direccionamiento-estrategico</a>	Dirección de Evaluación Interna, Planificación, Gestión y Desarrollo	Viviana Guerrón	Director de Evaluación Interna, Planificación, Gestión y Desarrollo
USFQ		Sin link	Oficina de Estrategia y Desarrollo	Pablo Mauricio Carrera Narváez	Coordinador de Emprendimiento

<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Link</b>	<b>Nombre del departamento</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>Cargo</b>
	Universidad San Francisco de Quito			Adriana de los Ángeles Bastidas	Coordinadora Administrativa y de Imagen
UTE	Universidad UTE	Sin link	Dirección de Planificación y Evaluación	Fernando García	Director de planificación
UTIS	Universidad Tecnológica Israel	<a href="https://uisrael.edu.ec/inicio/nosotros/planificacion-institucional/">https://uisrael.edu.ec/inicio/nosotros/planificacion-institucional/</a>	Dirección de Planificación Institucional	Mg. Patricia Albuja	Directora de Planificación Institucional
UDLA	Universidad de las Américas	<a href="https://www.udla.edu.ec/planificacion-estrategica-institucional/">https://www.udla.edu.ec/planificacion-estrategica-institucional/</a>	Coordinación de Planificación Estratégica	Marjorie Reyes	Coordinadora de Planificación Estratégica
UPEN	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Sin link	Dirección de Planificación y Prospectiva	Stalin Muñoz Vaca	Director
UPS	Universidad Politécnica Salesiana	<a href="https://www.ups.edu.ec/planificacion">https://www.ups.edu.ec/planificacion</a>	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Marco Esteban Amaya Pinos	Director de carrera de ingeniería automotriz Cuenca (delegado)
				Juan Carlos Sánchez Armijos	Asistente de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación (delegado)
				Freddy Gallardo	Director de planificación y gestión estratégica
UMET	Universidad Metropolitana	Sin link	Unidad de Planificación	Lic. Michel Tamayo Saborit, PhD	Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)
UPSE	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Sin link	Dirección de Planificación	Mercedes Freire Rendón	Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas (delegada)

Siglas	Universidad	Link	Nombre del departamento	Responsable de planificación estratégica	Cargo
				Berenice Maricela Vera Palacios	Directora
				Arturo Benavides Rodríguez	Director de Postgrado (delegado)
				Econ. Félix Fernando Tigreiro González MSc.	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo
				Linda Núñez Guale	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo
				Washington PERERO Vera	Asistente Técnico Académico
				Sabina Villón Perero	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo
				Jairo Cedeño Pinoargote	Director de Vinculación con la Sociedad
UTA	Universidad Técnica de Ambato	<a href="https://uta.edu.ec/v4.0/index.php/rectorado-gestion/103-gestion/rectorado/rectorado-direcciones/114-direccion-de-planificacion-y-evaluacion">https://uta.edu.ec/v4.0/index.php/rectorado-gestion/103-gestion/rectorado/rectorado-direcciones/114-direccion-de-planificacion-y-evaluacion</a>	Dirección de Planificación y Evaluación	Abg. MSc. Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Director de evaluación y aseguramiento de la calidad
UNIANDES	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Sin link	Dirección de Planificación	Gerardo Ramos	Docente
				Rodrigo Ramos Sánchez	Director de Planificación
UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica	Sin link	Dirección Estratégica y Calidad	Jenny Martínez Crespo	Decana Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
				Santiago Ramírez Sáenz Viteri	Director Institucional de Estrategia
				Aide Naranjo	Coordinadora Académica

Tabla A1. continuación

Siglas	Responsable de planificación estratégica	E-Mail	Teléfono	Comentario
UCUENCA	Ing. Esteban Pacheco	<a href="mailto:esteban.pacheco@ucuenca.edu.ec">esteban.pacheco@ucuenca.edu.ec</a>	(593-7) 4051000 - Ext:1280	
	Ing. David Otavalo Guamán	<a href="mailto:david.otavalo@ucuenca.edu.ec">david.otavalo@ucuenca.edu.ec</a>	(593-7) 4051000 - Ext:1281	Contestó encuesta
	Eco. Mateo Coello Reyes	<a href="mailto:mateo.coello@ucuenca.edu.ec">mateo.coello@ucuenca.edu.ec</a>	(593-7) 4051000 - Ext:1468	Contestó encuesta
UCACUE	Ing. Sandro Iván Ortiz González	<a href="mailto:sortiz@ucacue.edu.ec">sortiz@ucacue.edu.ec</a>	(07) 283-0751 Ext. 1024	Contestó encuesta
	Ing. Andrea Cristina Álvarez Astudillo	<a href="mailto:aalvarez@ucacue.edu.ec">aalvarez@ucacue.edu.ec</a>	(07) 283-0751 Ext. 1026	Contestó encuesta
	Ing. Zoila Verónica Coronel Ortega	<a href="mailto:zvcoronelo@ucacue.edu.ec">zvcoronelo@ucacue.edu.ec</a>	Sin información	Contestó encuesta
	Ing. Maritza Aracely García Ludizaca	<a href="mailto:mgarcial@ucacue.edu.ec">mgarcial@ucacue.edu.ec</a>	Sin información	Contestó encuesta
UAZUAY	Salgado Arteaga Francisco PhD.	<a href="mailto:rector@uazuay.edu.ec">rector@uazuay.edu.ec</a>	(07) 409-1000 Ext. 636	
	Ximena Moscoso	<a href="mailto:subdecana.adm@uazuay.edu.ec">subdecana.adm@uazuay.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	José Fernando Córdova León	<a href="mailto:decano.admfin@uazuay.edu.ec">decano.admfin@uazuay.edu.ec</a>	0991604131	Contestó encuesta
UEB	Ing. Jorge Goyes Noboa, MBA	<a href="mailto:dplaneamiento@ueb.edu.ec">dplaneamiento@ueb.edu.ec</a> ; <a href="mailto:jgoyes@ueb.edu.ec">jgoyes@ueb.edu.ec</a>	(03) 2206799 Ext. 1114	Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
UPEC	Mcs. Verónica García	<a href="mailto:veronica.garcia@upec.edu.ec">veronica.garcia@upec.edu.ec</a>	(06) 222-4079 Ext. 1160	Contestó encuesta
UNACH	Hugo Pesantes	<a href="mailto:hugo.pesantez@unach.edu.ec">hugo.pesantez@unach.edu.ec</a> ; <a href="mailto:hugo_pesantez@hotmail.com">hugo_pesantez@hotmail.com</a>	099 845 8492	Contestó encuesta
	Marcia Janeth Romero Riera	<a href="mailto:marcia.romero@unach.edu.ec">marcia.romero@unach.edu.ec</a>	Sin información	Contestó encuesta
	Verónica Argüello Merino	<a href="mailto:varguello@unach.edu.ec">varguello@unach.edu.ec</a>		Contestó encuesta
ESPOCH	Carlos Mora Campos	<a href="mailto:carlos.mora@epoch.edu.ec">carlos.mora@epoch.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Dr. Jean Paúl Pinto Morales	<a href="mailto:jean.pinto@epoch.edu.ec">jean.pinto@epoch.edu.ec</a>		
	Cristian Paul Pacheco Loza	<a href="mailto:cristianp.pacheco@epoch.edu.ec">cristianp.pacheco@epoch.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	<a href="mailto:erika-pam93@hotmail.com">erika-pam93@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:eripam22@gmail.com">eripam22@gmail.com</a>		Contestó encuesta
	Robinson Aguagallo	<a href="mailto:robinson.aguagallo@epoch.edu.ec">robinson.aguagallo@epoch.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	María Toca	<a href="mailto:maria.toca@epoch.edu.ec">maria.toca@epoch.edu.ec</a> ; <a href="mailto:mdtoca@hotmail.com">mdtoca@hotmail.com</a>		Contestó encuesta
	Juan Balseca	<a href="mailto:jbalseca@epoch.edu.ec">jbalseca@epoch.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UTC	Marco Veloz	<a href="mailto:planeamiento@utc.edu.ec">planeamiento@utc.edu.ec</a>	(03) 281-0296 Ext. 157	
	Jackeline Herrera	<a href="mailto:jackeline.herrera@utc.edu.ec">jackeline.herrera@utc.edu.ec</a>	(03) 281-0296 Ext. 198	Contestó encuesta
	Juan Vizcaíno	<a href="mailto:juan.vizcaino8079@utc.edu.ec">juan.vizcaino8079@utc.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Martha Liliana Albán Bautista	<a href="mailto:graciela.salgado@utc.edu.ec">graciela.salgado@utc.edu.ec</a>	(03) 281-0296 Ext. 153	Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
UTMACH	Wunster Favian Maza Valle	<a href="mailto:wmaza@utmachala.edu.ec">wmaza@utmachala.edu.ec</a>	2983372 Ext. 220	Contestó encuesta
UTELVT	Maria Raquel Nazaren Rosero	<a href="mailto:raquel_nazareno@yahoo.com">raquel_nazareno@yahoo.com</a>		Contestó encuesta
ESPOL	Leonardo Estrada, PhD	<a href="mailto:mestrada@espol.edu.ec">mestrada@espol.edu.ec</a>	593-4-2269131/2269102 Ext. 1131 / 99 311 3009	
	Giomary Valenzuela	<a href="mailto:mogivale@espol.edu.ec">mogivale@espol.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Holger Raúl Barriga Medina	<a href="mailto:hbarriga@espol.edu.ec">hbarriga@espol.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Natalia Naranjo Morán	<a href="mailto:nnaranjo@espol.edu.ec">nnaranjo@espol.edu.ec</a> ; <a href="mailto:nbnmoran@gmail.com">nbnmoran@gmail.com</a>		Contestó encuesta
UAE	Ing. Gisela Ríos Fajardo	<a href="mailto:nrios@uagraria.edu.ec">nrios@uagraria.edu.ec</a>	2439167 / 42439995 / (593) 42439167	
	Maria Jose Chica Andrade	<a href="mailto:mchica@uagraria.edu.ec">mchica@uagraria.edu.ec</a> ; <a href="mailto:maryjose.mjs2@gmail.com">maryjose.mjs2@gmail.com</a>	(593) 42439167	Contestó encuesta
UG	Henry Lavayen	<a href="mailto:henry.lavayenya@ug.edu.ec">henry.lavayenya@ug.edu.ec</a>	<a href="tel:(04)228-4505">(04) 228-4505</a>	
UNEMI	Raúl Bustos	<a href="mailto:planificación_estrategica@unemi.edu.ec">planificación_estrategica@unemi.edu.ec</a> <a href="mailto:rbustosi2@unemi.edu.ec">/rbustosi2@unemi.edu.ec</a>	042- 715081 etx. 3509 / 3502	Contestó encuesta
	Miguel Yuqui Ketil, Mgs	<a href="mailto:myuquik@unemi.edu.ec">myuquik@unemi.edu.ec</a>		

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
	Amanda Masaquiza	<a href="mailto:amasaquizac@unemi.edu.ec">amasaquizac@unemi.edu.ec</a>	Ext. 3509	Contestó encuesta
UCG	Manuel Murrieta	<a href="mailto:mmurrieta@casagrande.edu.ec">mmurrieta@casagrande.edu.ec</a>	(04) 220-2180	Contestó encuesta
	Alina Alvarez Pacheco	<a href="mailto:aalvarez@casagrande.edu.ec">aalvarez@casagrande.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UCSG	Gina López Armijos	<a href="mailto:gina.lopez@cu.ucsg.edu.ec">gina.lopez@cu.ucsg.edu.ec</a>	(04) 222-2024 Ext. 2622	Contestó encuesta
ULVR	Ing. Com. Carlos Rivera Hinojosa, MSc.	<a href="mailto:criverah@ulvr.edu.ec">criverah@ulvr.edu.ec</a>	(04) 259-6500 Ext. 323	Contestó encuesta
	Ab. Samanta Villafuerte Loor	<a href="mailto:svillafuertel@ulvr.edu.ec">svillafuertel@ulvr.edu.ec</a>	(04) 259-6500 Ext. 150	Contestó encuesta
	Econ. Julio Alvarado Merchán	<a href="mailto:jcalvaradom@ulvr.edu.ec">jcalvaradom@ulvr.edu.ec</a> ; <a href="mailto:ju99lioazz@gmail.com">ju99lioazz@gmail.com</a>	997450185	Contestó encuesta
UEES	Luz María Pesantes Fajardo	<a href="mailto:lpesant@uees.edu.ec">lpesant@uees.edu.ec</a>	<a href="tel:(04)500-0950">(04) 500-0950</a>	
	Laura Zambrano	<a href="mailto:lzambrano@uees.edu.ec">lzambrano@uees.edu.ec</a>		
	Teresa Ortega	<a href="mailto:tortegac@uees.edu.ec">tortegac@uees.edu.ec</a>		
ECOTEC	Ing. Oscar Silva Malats, Mgtr.	<a href="mailto:osilva@ecotec.edu.ec">osilva@ecotec.edu.ec</a>	(04) 372 3400 Ext.: 445	Contestó encuesta
	María Elena Suárez Alfonso	<a href="mailto:msuarez@ecotec.edu.ec">msuarez@ecotec.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Sully Johanna Ramos Negrete	<a href="mailto:Sramos@ecotec.edu.ec">Sramos@ecotec.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UTEG	Econ. Mercedes Conforme Salazar, PhD.	<a href="mailto:vicerectorado@uteg.edu.ec">vicerectorado@uteg.edu.ec</a>	<a href="tel:(04)605-2450">(04) 605-2450</a>	
UTN	Patricio Andrade	<a href="mailto:wpandrade@utn.edu.ec">wpandrade@utn.edu.ec</a> ; <a href="mailto:wpar@hotmail.com">wpar@hotmail.com</a>	994468689	Contestó encuesta
	Luis Gómez Pozo	<a href="mailto:luisgomezpozo@yahoo.com">luisgomezpozo@yahoo.com</a>		Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
	Silvia Elizabeth Obando Romero	<a href="mailto:seobando@utn.edu.ec">seobando@utn.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Santiago Montalvo Aguilar	<a href="mailto:jsmontalvo@utn.edu.ec">jsmontalvo@utn.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Mariana Arciniegas	<a href="mailto:amarciniegas@utn.edu.ec">amarciniegas@utn.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UO	Msc. Soledad de la Torre	<a href="mailto:mdelatorre@uotavalo.edu.ec">mdelatorre@uotavalo.edu.ec</a>	<a href="tel:(06)292-0461">(06) 292-0461</a>	Contestó encuesta
UTPL	Estevao Romeiro Artieres, PhD.	<a href="mailto:aeromeiro@utpl.edu.ec">aeromeiro@utpl.edu.ec</a>	07 370 1444 Ext. 2428	
	Abad Ayabaca Ana Lucia, Mgtr	<a href="mailto:alabad@utpl.edu.ec">alabad@utpl.edu.ec</a>	07 370 1444 Ext. 2254	Contestó encuesta
	Johanna Pardo	<a href="mailto:jepardo54@utpl.edu.ec">jepardo54@utpl.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	<a href="mailto:gminga1@utpl.edu.ec">gminga1@utpl.edu.ec</a> ; <a href="mailto:gabycis28@gmail.com">gabycis28@gmail.com</a>		Contestó encuesta
UNL	Willian Zury Ocampo, Mg. Sc.	<a href="mailto:direccion.upd@unl.edu.ec">direccion.upd@unl.edu.ec</a> ; <a href="mailto:william.ury@gmail.com">william.ury@gmail.com</a>	Sin información	Contestó encuesta
	Ing. Gabriela Muñoz Jaramillo, Msc	<a href="mailto:gabriela.e.munoz@unl.edu.ec">gabriela.e.munoz@unl.edu.ec</a>	958941199	Contestó encuesta
UTEQ	Ing. Yenny Guiselli Torres Navarrete, PhD.	<a href="mailto:vicerectoraacademica@uteq.edu.ec">vicerectoraacademica@uteq.edu.ec</a> ; <a href="mailto:ytorres@uteq.edu.ec">ytorres@uteq.edu.ec</a>	(05) 370-2220	Contestó encuesta
UTB	Ing. Marcos Oviedo Rodríguez	<a href="mailto:moviedo@utb.edu.ec">moviedo@utb.edu.ec</a>	(05)2745235	
	José Danilo Villares Pazmiño	<a href="mailto:jvillares@utb.edu.ec">jvillares@utb.edu.ec</a>		Contestó encuesta
ESPAM	Glen Arteaga Campoverde	<a href="mailto:jarteaga@espam.edu.ec">jarteaga@espam.edu.ec</a>	(05) 268-5134 Ext. 1041	
	María Piedad Ormaza Murillo	<a href="mailto:mormaza@espam.edu.ec">mormaza@espam.edu.ec</a>	(05) 268-5134 Ext. 1044	Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
UESM	Vanessa Campozano	<a href="mailto:vanessa.campozano@unesum.edu.ec">vanessa.campozano@unesum.edu.ec</a>	098 016 5874	Contestó encuesta
UTM	Ana Isabel Ruiz Cedeño	<a href="mailto:jsalazar@utm.edu.ec">jsalazar@utm.edu.ec</a>	(05) 263-2677 / 906128020	Contestó encuesta
USGP	Eco. Lucia Zambrano Santos	<a href="mailto:jaalarcon@sangregorio.edu.ec">jaalarcon@sangregorio.edu.ec</a>		Contestó encuesta
ULEAM	Vicenta Rocío Piguave Pérez	<a href="mailto:rocio.piguave@uleam.edu.ec">rocio.piguave@uleam.edu.ec</a> ; <a href="mailto:rociopiguaveperez72@gmail.com">rociopiguaveperez72@gmail.com</a>	2622574 Ext. 264	Contestó encuesta
	Sandra Ximena Torres Mejía	<a href="mailto:ximenatorresmejia@gmail.com">ximenatorresmejia@gmail.com</a>		Contestó encuesta
	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	<a href="mailto:wagner.villafuerte@uleam.edu.ec">wagner.villafuerte@uleam.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UEA	Paola Villalón	<a href="mailto:pvillalon@uea.edu.ec">pvillalon@uea.edu.ec</a>	(03) 288-8118 Ext. 16157	Contestó encuesta
ESPE	Fidel Castro	<a href="mailto:jcgarciaaguilar75@gmail.com">jcgarciaaguilar75@gmail.com</a>	987799732	Contestó encuesta
EPN	Maria Fernanda Orquera	<a href="mailto:mariafernanda.orquera@epn.edu.ec">mariafernanda.orquera@epn.edu.ec</a>	983023135	Contestó encuesta
	Ing. Carlos Riofrío R	<a href="mailto:carlos.riofrio@epn.edu.ec">carlos.riofrio@epn.edu.ec</a>		
FLACSO	Patricio Terán	<a href="mailto:flacso@flacso.edu.ec">flacso@flacso.edu.ec</a>	296815 / 2508	
IAEN	Alejandra Gutiérrez	<a href="mailto:maria.gutierrez@iaen.edu.ec">maria.gutierrez@iaen.edu.ec</a>	(593 2) 3829900	Contestó encuesta
	Grace Natalie Tamayo	-		Contestó encuesta
	Gabriela Garzón	<a href="mailto:gabriela.garzon.c@gmail.com">gabriela.garzon.c@gmail.com</a>		Contestó encuesta
UASB	Verónica Cordero Paredes	<a href="mailto:ita.gallo@uasb.edu.ec">ita.gallo@uasb.edu.ec</a>		Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
	Ita Gallo	<a href="mailto:veronica.cordero@uasb.edu.ec">veronica.cordero@uasb.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UCE	Jaime Ricardo Jiménez Calderón	<a href="mailto:jjimenez@uce.edu.ec">jjimenez@uce.edu.ec</a>	(02) 252-8810	
PUCE	Mónica Mancheno	<a href="mailto:MPMANCHENO@puce.edu.ec">MPMANCHENO@puce.edu.ec</a>	2991535 Ext. 1535	Contestó encuesta
UDET	Sin información	<a href="mailto:mjarrin@udet.edu.ec">mjarrin@udet.edu.ec</a>	(02) 249-0578	
UH	Hector Loachamin Pacha	Sin información	<a href="tel:(02)401-4100">(02) 401-4100</a>	
UNIBE	Mgst. Fabián Terán	<a href="mailto:fteran@unibe.edu.ec">fteran@unibe.edu.ec</a> ; <a href="mailto:fabiant738@gmail.com">fabiant738@gmail.com</a>	Sin información	Contestó encuesta
UIDE	Patricio Torres	<a href="mailto:ptorres@uide.edu.ec">ptorres@uide.edu.ec</a>	958872994	
	Cecilia Apunte	<a href="mailto:capunte@uide.edu.ec">capunte@uide.edu.ec</a>	<a href="tel:(02)298-5600">(02) 298-5600</a>	
UISEK	Viviana Guerrón	<a href="mailto:viviana.guerron@uisek.edu.ec">viviana.guerron@uisek.edu.ec</a>	(02) 397-4800	
USFQ	Pablo Mauricio Carrera Narváez	<a href="mailto:pcarrera@usfq.edu.ec">pcarrera@usfq.edu.ec</a>	999706982	No llenó encuesta
	Adriana de los Ángeles Bastidas	<a href="mailto:abastidas@usfq.edu.ec">abastidas@usfq.edu.ec</a>	999702310	
UTE	Fernando García	<a href="mailto:fernando.garcia@ute.edu.ec">fernando.garcia@ute.edu.ec</a>	999015340	Contestó encuesta
UTIS	Mg. Patricia Albuja	<a href="mailto:palbuja@uisrael.edu.ec">palbuja@uisrael.edu.ec</a>	<a href="tel:(02)255-5741">(02) 255-5741</a>	Contestó encuesta
UDLA	Marjorie Reyes	<a href="mailto:marjorie.reyes@udla.edu.ec">marjorie.reyes@udla.edu.ec</a>	593996503919	Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
UPEN	Stalin Muñoz Vaca	<a href="mailto:stalin.munoz@upacifico.edu.ec">stalin.munoz@upacifico.edu.ec</a>	(02) 244-4509	No llenó encuesta
UPS	Marco Esteban Amaya Pinos	<a href="mailto:mamaya@ups.edu.ec">mamaya@ups.edu.ec</a>	(02) 222-1572 (593) (07) 4135250 ext.: 1104	Contestó encuesta
	Juan Carlos Sánchez Armijos	<a href="mailto:jcsanchez@ups.edu.ec">jcsanchez@ups.edu.ec</a> ; <a href="mailto:sanchezjloscar1@gmail.com">sanchezjloscar1@gmail.com</a>		Contestó encuesta
	Freddy Gallardo	-	2781732 / 2781738 Ext. 104	
UMET	Lic. Michel Tamayo Saborit, PhD	<a href="mailto:mtamayo@umet.edu.ec">mtamayo@umet.edu.ec</a>		Contestó encuesta
UPSE	Mercedes Freire Rendón	<a href="mailto:mfreire@upse.edu.ec">mfreire@upse.edu.ec</a>	(04) 2781732 104	Contestó encuesta
	Berenice Maricela Vera Palacios	<a href="mailto:bverap@upse.edu.ec">bverap@upse.edu.ec</a>		
	Arturo Benavides Rodríguez	<a href="mailto:abenavides@upse.edu.ec">abenavides@upse.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	<a href="mailto:felixtigrerog@gmail.com">felixtigrerog@gmail.com</a>		Contestó encuesta
	Linda Núñez Guale	<a href="mailto:lnunez_ing@hotmail.com">lnunez_ing@hotmail.com</a>		Contestó encuesta
	Washington PERERO Vera	<a href="mailto:wperero@upse.edu.ec">wperero@upse.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Sabina Villón Perero	<a href="mailto:svillonp@upse.edu.ec">svillonp@upse.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Jairo Cedeño Pinoargote	<a href="mailto:jcedeno@upse.edu.ec">jcedeno@upse.edu.ec</a>		Contestó encuesta

<b>Siglas</b>	<b>Responsable de planificación estratégica</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Comentario</b>
UTA	Abg. MSc. Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	<a href="mailto:fm.tamayo@uta.edu.ec">fm.tamayo@uta.edu.ec</a>	099 705 4558	Contestó encuesta
UNIANDES	Gerardo Ramos	<a href="mailto:gerardoramos@uniandes.edu.ec">gerardoramos@uniandes.edu.ec</a>	(593) 32 999 000	
	Rodrigo Ramos Sánchez	<a href="mailto:plandes@uniandes.edu.ec">plandes@uniandes.edu.ec</a>		
UTI	Jenny Martínez Crespo	<a href="mailto:jennymartinez@uti.edu.ec">jennymartinez@uti.edu.ec</a>	(02) 382-6970	Contestó encuesta
	Santiago Ramírez Sáenz Viteri	<a href="mailto:santiagoramirez@uti.edu.ec">santiagoramirez@uti.edu.ec</a>		Contestó encuesta
	Aide Naranjo	<a href="mailto:aidenaranjo@uti.edu.ec">aidenaranjo@uti.edu.ec</a>		Contestó encuesta

## **Anexo 2. Encuesta**

### **Análisis del plan estratégico usado para la acreditación de las Instituciones de Educación Superior en el año 2019**

Saludos a todos los responsables de planificación estratégica de las universidades. Estamos realizando un estudio respecto a la relación entre la gestión del plan estratégico y los resultados obtenidos en la acreditación del año 2019 realizada por el CACES. Sus respuestas permitirán entender mejor la relación entre la planeación y el desempeño en las IES ecuatorianas. De estar de acuerdo con llenar la encuesta, no le tomará más de 5 minutos, agradecemos su colaboración.

1. Universidad a la cual representa

*Marca solo un óvalo.*

- Universidad de Cuenca
- Universidad Católica de Cuenca
- Universidad del Azuay
- Universidad Estatal de Bolívar
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi
- Universidad Nacional de Chimborazo
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Universidad Técnica de Cotopaxi
- Universidad Técnica de Machala
- Universidad Técnica Luis Vargas Torres
- Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
- Universidad Agraria del Ecuador
- Universidad de Guayaquil
- Universidad Estatal de Milagro
- Universidad Casa Grande
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo
- Universidad Tecnológica Ecotec
- Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
- Universidad Técnica del Norte

- Universidad de Otavalo
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Universidad Nacional de Loja
- Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Universidad Técnica de Babahoyo
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
- Universidad Estatal del Sur de Manabí
- Universidad Técnica de Manabí
- Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
- Universidad Laica Eloy Alfaro
- Universidad Estatal Amazónica
- Escuela Politécnica del Ejército
- Escuela Politécnica Nacional
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
- Instituto de Altos Estudios Nacionales
- Universidad Andina Simón Bolívar
- Universidad Central del Ecuador
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Universidad de Especialidades Turísticas
- Universidad de Los Hemisferios
- Universidad Iberoamericana del Ecuador
- Universidad Internacional del Ecuador
- Universidad Particular Internacional Sek
- Universidad San Francisco de Quito

- Universidad UTE
- Universidad Tecnológica Israel
- Universidad de las Américas
- Universidad del Pacifico Escuela de Negocios
- Universidad Politécnica Salesiana
- Universidad Metropolitana
- Universidad Estatal Península de Santa Elena
- Universidad Técnica de Ambato
- Universidad Regional Autónoma de Los Andes
- Universidad Tecnológica Indoamerica
- Otra

2. Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente\*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Desconozco

3. El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto\*

*Marca solo un óvalo.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico\*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Desconozco

5. A continuación evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019\*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019\*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Ningún énfasis	Poco énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
Declaración de misión y visión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de tendencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos anuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planes de acción (POAS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Correo para enviar el certificado

Anexo 3. Invitación a *webinar*

## WEBINAR



Ponente:

**Mgtr. Álvaro Burgos**

Profesor del MBA de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y del IDE Ecuador.

Especialista en Gestión Estratégica e Innovación de Negocios y ha obtenido certificaciones en Gestión Ágil y Design Thinking.

CEO de IAG Group, donde ha ejecutado desde hace 16 años proyectos para más de 90 clientes y ha dirigido más de 150 proyectos



Moderador:

**Ing. Iván Rueda F.**

Subdecano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contable

"Planificación estratégica de la Universidad en la nueva década"

**Jueves, 7 de abril de 2021**

**18h00**



ID de reunión: 811 2314 3350



PUCE - FCAC

[www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)



## Anexo 4. Respuestas a la encuesta realizada

**Tabla A4.**

Marca temporal	No.	Nombres	Cargo	Universidad a la cual representa
4/22/2021 9:33:33	96	Fidel Castro	Director de planificación	Escuela Politécnica del Ejército
4/7/2021 19:19:47	62	María Fernanda Orquera Carranco	Asesora de planificación	Escuela Politécnica Nacional
4/23/2021 17:02:39	99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Analista de planificación	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabi
4/7/2021 19:16:29	15	Carlos Mora Campos	Analista de gestión interna de procesos y calidad 3	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:18:05	46	Cristian Paul Pacheco Loza	Analista de planificación operativa 1	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:18:08	47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Analista de seguridad de tecnologías de la información 1	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:18:43	55	Robinson Aguagallo	Analista de evaluación y seguimiento 1	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:19:10	60	Mónica Paulina Silva Jurado	Asistente administrativa	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:23:52	75	María Toca	Analista de planificación operativa 1	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 20:10:02	86	JUAN BALSECA FREIRE	Analista de planificación estratégica 2	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
4/7/2021 19:15:38	4	Giomary Valenzuela	Analista de planificación y proyectos	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
4/7/2021 19:16:31	17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Profesor ocasional 1 Tiempo completo	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
4/7/2021 19:18:20	50	Natalia Naranjo Morán	Analista de planificación y proyectos	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
4/7/2021 19:15:38	5	Alejandra Gutiérrez	Directora de planificación	Instituto de Altos Estudios Nacionales
4/7/2021 19:16:55	31	Grace Natalie Tamayo	Profesora ocasional	Instituto de Altos Estudios Nacionales
4/7/2021 19:19:48	63	Gabriela Garzón	Servidor público 7	Instituto de Altos Estudios Nacionales

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>
4/7/2021 18:41:59	1	Paul Idrobo	Docente	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
4/7/2021 19:16:24	14	Mónica Mancheno Karolys	Directora de aseguramiento de la calidad	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
4/7/2021 19:18:16	48	Maria Jose Chica Andrade	Analista de planificación 2	Universidad Agraria del Ecuador
4/7/2021 19:15:43	7	Ita Gallo	Técnica de planificación académica	Universidad Andina Simón Bolívar
4/7/2021 19:18:18	49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	sin info	Universidad Andina Simón Bolívar
4/7/2021 19:18:22	51	Verónica Cordero Paredes	Equipo técnico de la Dirección General Académica	Universidad Andina Simón Bolívar
4/7/2021 19:53:04	84	Alina Alvarez Pacheco	sin info	Universidad Casa Grande
4/20/2021 13:36:51	92	Manuel Murrieta	Director de planificación	Universidad Casa Grande
4/7/2021 19:15:40	6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Jefe de Planificación y Desarrollo	Universidad Católica de Cuenca
4/7/2021 19:16:23	13	VERONICA CORONEL	Coordinadora de Sedes y Extensiones	Universidad Católica de Cuenca
4/7/2021 19:16:30	16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	Responsable de Seguimiento, Evaluación y Auditoría	Universidad Católica de Cuenca
4/7/2021 19:17:42	38	Andrea Álvarez Astudillo	Responsable de Planes, Proyectos y Teoría Organizacional	Universidad Católica de Cuenca
6/5/2021 16:52	100	Gina López Armijos	Directora	Universidad Católica Santiago de Guayaquil
4/7/2021 19:19:50	65	Mateo Coello Reyes	Asistente ejecutivo	Universidad de Cuenca
4/20/2021 12:03:10	88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Analista de planificación 2	Universidad de Cuenca
4/7/2021 19:16:21	12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Coordinadora de Planificación Estratégica.	Universidad de las Américas
4/7/2021 19:16:55	32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Directora de Planificación	Universidad de Otavalo

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>
4/22/2021 9:51:14	97	José Fernando Córdova León	Decano Facultad de Administración	Universidad del Azuay
4/22/2021 10:43:06	98	Ximena Moscoso	Sudecana Facultad Administración	Universidad del Azuay
4/20/2021 21:43:20	94	Paola Villalón Muñoz	Directora de planificación	Universidad Estatal Amazónica
4/20/2021 13:01:06	90	Jorge Goyes Noboa	Director de planeamiento y aseguramiento de la calidad	Universidad Estatal de Bolívar
4/7/2021 19:16:17	11	Amanda Masaquiza Campuzano	Experta de planificación institucional y control de la gestión	Universidad Estatal de Milagro
4/7/2021 19:16:53	29	Raúl Arturo Bustos Intriago	Asistente de planificación institucional y control de la gestión 1	Universidad Estatal de Milagro
4/20/2021 13:20:41	91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Docente catedrática	Universidad Estatal del Sur de Manabí
4/7/2021 19:15:33	3	Mercedes Freire Rendón	Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:34	19	Emanuel Bohórquez Armijos	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:34	20	Arturo Benavides Rodríguez	Director de Postgrado	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:37	21	Ing. William Nuñez DelaCruz	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:43	26	David Batallas Gonzàlez	Licencia Con Remuneración	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:59	34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:17:16	36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Profesor Auxiliar 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:17:46	39	Linda Núñez Guale	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:17:55	42	Jhony Yumisaca	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:18:23	53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Profesor Agregado 2 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>
4/7/2021 19:18:35	54	Washington PERERO Vera	Asistente Técnico Académico	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:19:57	66	Sabina Villón Perero	Profesor Agregado 3 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:22:21	72	Jairo Cedeño Pinoargote	Director de Vinculación con la Sociedad	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:24:37	76	Libi Carol Caamaño	Profesor Agregado 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:45:53	83	Manuel Serrano Luyo	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo	Universidad Estatal Península de Santa Elena
4/7/2021 19:16:46	27	Fabián Terán	Director de Planificación	Universidad Iberoamericana del Ecuador
4/7/2021 19:17:06	35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Director académico - profesor académico principal	Universidad Laica Eloy Alfaro
4/7/2021 19:17:50	41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	Oficinista 2	Universidad Laica Eloy Alfaro
4/7/2021 19:20:49	70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	Profesor Ocasional 1 Tiempo Completo - Profesor contrato Ocasional	Universidad Laica Eloy Alfaro
4/7/2021 19:16:43	24	SAMANTA VILLAFUERTE	Coordinadora General de Planificación y Evaluación	Universidad Laica Vicente Rocafuerte
4/7/2021 19:16:47	28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Director de planificación	Universidad Laica Vicente Rocafuerte
4/7/2021 19:40:48	81	Julio Alvarado Marchán	Analista de planificación	Universidad Laica Vicente Rocafuerte
4/20/2021 18:39:32	93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Directora de la Escuela de Administración de Empresas	Universidad Metropolitana
4/7/2021 19:17:56	43	Marcia Janeth Romero Riera	Analista de Planificación	Universidad Nacional de Chimborazo
4/7/2021 19:20:00	68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Director de Planificación	Universidad Nacional de Chimborazo
4/7/2021 19:22:13	71	Verónica Argüello Merino	Profesional 1-Analista De Planificación	Universidad Nacional de Chimborazo
4/7/2021 19:15:54	9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	Asesora 4	Universidad Nacional de Loja

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>
4/7/2021 19:19:49	64	William Zury	Director de planificación y desarrollo	Universidad Nacional de Loja
4/7/2021 19:17:49	40	Zita Lucía Zambrano Santos	Jefe de Planificación Institucional	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
4/20/2021 12:54:36	89	Verónica Janneth García Ibarra	Directora administrativa	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
4/7/2021 19:26:06	77	Marco Esteban Amaya Pinos	Director de carrera de ingeniería automotriz Cuenca	Universidad Politécnica Salesiana
4/7/2021 19:31:58	79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Asistente de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación	Universidad Politécnica Salesiana
4/7/2021 19:41:58	82	Andrea Solórzano	sin info	Universidad Politécnica Salesiana
4/7/2021 19:56:37	85	Verónica Zhingre	sin info	Universidad Politécnica Salesiana
4/7/2021 19:17:31	37	Omar Sánchez Andrade	Docente	Universidad Técnica de Ambato
4/7/2021 19:16:31	18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Director de evaluación y aseguramiento de la calidad	Universidad Técnica de Ambato
4/7/2021 19:18:02	45	José Danilo Villares Pazmiño	Profesor Tiempo Parcial Auxiliar 1	Universidad Técnica de Babahoyo
4/7/2021 19:16:40	22	Juan Vizcaíno	Profesor ocasional 1 Tiempo completo	Universidad Técnica de Cotopaxi
4/7/2021 19:19:17	61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	Analista de información	Universidad Técnica de Cotopaxi
4/7/2021 19:37:02	80	Martha Liliana Albán Bautista	Analista de proyectos	Universidad Técnica de Cotopaxi
4/8/2021 7:57:32	87	Martha Liliana Albán Bautista	Analista de proyectos	Universidad Técnica de Cotopaxi
4/7/2021 19:16:54	30	Favian Maza Valle	Profesor titular principal tiempo completo	Universidad Técnica de Machala
4/7/2021 19:18:22	52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Directora de Planificación	Universidad Técnica de Manabí
4/7/2021 19:18:01	44	Patricio Andrade Ruiz	Director de planeamiento	Universidad Técnica del Norte
4/7/2021 19:18:52	56	LUIS GÓMEZ POZO	Analista de personal 3	Universidad Técnica del Norte

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>
4/7/2021 19:19:05	59	Silvia Elizabeth Obando Romero	Analista de planeamiento 1	Universidad Técnica del Norte
4/7/2021 19:19:58	67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	Asistente de planeamiento	Universidad Técnica del Norte
4/7/2021 19:23:48	74	Mariana Arciniegas	Asistente de planeamiento	Universidad Técnica del Norte
4/20/2021 22:49:19	95	YENNY TORRES NAVARRETE	Vice rectora académica	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
4/7/2021 19:27:11	78	Maria Raquel Nazaren Rosero	Directora de Planificación	Universidad Técnica Luis Vargas Torres
4/7/2021 19:16:43	25	Johanna Pardo	Docente - investigadora	Universidad Técnica Particular de Loja
4/7/2021 19:20:36	69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	Asistente de vicerrectorado	Universidad Técnica Particular de Loja
4/7/2021 19:22:33	73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Ejecutivo de PMO - Direccion General de Proyeccion y Desarrollo Institucional	Universidad Técnica Particular de Loja
4/7/2021 19:15:49	8	Oscar Silva Malats	Director de Planificación Institucional	Universidad Tecnológica Ecotec
4/7/2021 19:16:00	10	María Elena Suárez Alfonso	sin info	Universidad Tecnológica Ecotec
4/7/2021 19:16:42	23	Sully Johanna Ramos Negrete	Coordinadora de Calidad y Evaluación Institucional	Universidad Tecnológica Ecotec
4/7/2021 19:15:20	2	Jenny Martínez Crespo	Decana Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	Universidad Tecnológica Indoamerica
4/7/2021 19:16:56	33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Director Institucional de Estrategia	Universidad Tecnológica Indoamerica
4/7/2021 19:19:03	58	Aide Naranjo	Coordinadora Académica	Universidad Tecnológica Indoamerica
5/3/2021 18:54:31	102	Patricia Albuja	Directora de Planificación y Gestión de la Información	Universidad Tecnológica Israel
4/28/2021 19:18:00	101	Fernando García Román	Director de Planificación	Universidad UTE

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
96	Fidel Castro	Si	4	Sí	De acuerdo
62	María Fernanda Orquera Carranco	Si	4	Sí	Completamente en desacuerdo
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
15	Carlos Mora Campos	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
55	Robinson Aguagallo	Si	4	Sí	Completamente en desacuerdo
60	Mónica Paulina Silva Jurado	Si	4	Desconozco	De acuerdo
75	María Toca	Si	5	Sí	De acuerdo
86	JUAN BALSECA FREIRE	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
4	Giomary Valenzuela	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
50	Natalia Naranjo Morán	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
5	Alejandra Gutiérrez	Si	3	Sí	De acuerdo
31	Grace Natalie Tamayo	Si	4	Sí	De acuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
63	Gabriela Garzón	Si	4	Sí	De acuerdo
1	Paul Idrobo	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
14	Mónica Mancheno Karolys	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
48	Maria Jose Chica Andrade	Si	4	Sí	De acuerdo
7	Ita Gallo	Si	4	Sí	De acuerdo
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	Si	4	Sí	De acuerdo
51	Verónica Cordero Paredes	Si	4	Sí	De acuerdo
84	Alina Alvarez Pacheco	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
92	Manuel Murrieta	Si	4	Sí	De acuerdo
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
13	VERONICA CORONEL	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	Si	5	Sí	De acuerdo
38	Andrea Álvarez Astudillo	Si	3	Sí	Completamente de acuerdo
100	Gina López Armijos	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
65	Mateo Coello Reyes	Si	4	Sí	De acuerdo
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Si	3	Sí	De acuerdo
97	José Fernando Córdova León	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
98	Ximena Moscoso	Si	4	Sí	De acuerdo
94	Paola Villalón Muñoz	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
90	Jorge Goyes Noboa	Si	5	Sí	De acuerdo
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Si	4	Sí	De acuerdo
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	Si	3	Sí	De acuerdo
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
3	Mercedes Freire Rendón	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
19	Emanuel Bohórquez Armijos	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
20	Arturo Benavides Rodríguez	Si	5	No	Completamente de acuerdo
21	Ing. William Nuñez DelaCruz	Si	5	Sí	De acuerdo
26	David Batallas González	Si	3	Sí	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
39	Linda Núñez Guale	Si	3	Sí	Completamente de acuerdo
42	Jhony Yumisaca	Si	3	Desconozco	De acuerdo
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
54	Washington PERERO Vera	Si	3	Sí	Completamente en desacuerdo
66	Sabina Villón Perero	Si	4	Sí	De acuerdo
72	Jairo Cedeño Pinoargote	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
76	Libi Carol Caamaño	Si	4	Desconozco	De acuerdo
83	Manuel Serrano Luyo	Si	4	Sí	De acuerdo
27	Fabián Terán	Si	5	Sí	De acuerdo
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Si	3	Sí	De acuerdo
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	Si	2	Sí	En desacuerdo
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	Si	5	Desconozco	De acuerdo
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
81	Julio Alvarado Marchán	Si	4	Sí	De acuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
43	Marcia Janeth Romero Riera	Si	3	Sí	De acuerdo
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Si	4	Sí	De acuerdo
71	Verónica Argüello Merino	Si	3	Sí	En desacuerdo
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
64	William Zury	Si	3	Sí	De acuerdo
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
89	Verónica Janneth García Ibarra	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
77	Marco Esteban Amaya Pinos	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Si	4	Sí	De acuerdo
82	Andrea Solórzano	Si	3	Sí	De acuerdo
85	Verónica Zhingre	Si	5	Sí	Completamente en desacuerdo
37	Omar Sánchez Andrade	Si	5	Sí	Completamente en desacuerdo
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Si	5	Sí	De acuerdo
45	José Danilo Villares Pazmiño	Si	2	Sí	Completamente de acuerdo
22	Juan Vizcaíno	Si	2	Sí	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	Si	3	Sí	Completamente de acuerdo
80	Martha Liliana Albán Bautista	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
87	Martha Liliana Albán Bautista	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
30	Favian Maza Valle	Si	5	Sí	Completamente en desacuerdo
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
44	Patricio Andrade Ruiz	Si	4	Sí	Completamente en desacuerdo
56	LUIS GÒMEZ POZO	Si	5	Desconozco	De acuerdo
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	Si	4	Sí	De acuerdo
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
74	Mariana Arciniegas	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	Si	3	Sí	De acuerdo
25	Johanna Pardo	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	Si	4	Sí	De acuerdo
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Si	4	Sí	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]
8	Oscar Silva Malats	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
10	María Elena Suárez Alfonso	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
23	Sully Johanna Ramos Negrete	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
2	Jenny Martínez Crespo	Si	4	Sí	De acuerdo
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
58	Aide Naranjo	Si	3	Sí	De acuerdo
102	Patricia Albuja	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo
101	Fernando García Román	Si	5	Sí	Completamente de acuerdo

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
96	Fidel Castro	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
62	María Fernanda Orquera Carranco	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
15	Carlos Mora Campos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
55	Robinson Aguagallo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
60	Mónica Paulina Silva Jurado	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
75	María Toca	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
86	JUAN BALSECA FREIRE	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
4	Giomary Valenzuela	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
50	Natalia Naranjo Morán	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
5	Alejandra Gutiérrez	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
31	Grace Natalie Tamayo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
63	Gabriela Garzón	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Paul Idrobo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
14	Mónica Mancheno Karolys	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
48	Maria Jose Chica Andrade	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7	Ita Gallo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
51	Verónica Cordero Paredes	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
84	Alina Alvarez Pacheco	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
92	Manuel Murrieta	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
13	VERONICA CORONEL	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
38	Andrea Álvarez Astudillo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
100	Gina López Armijos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
65	Mateo Coello Reyes	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo
97	José Fernando Córdova León	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
98	Ximena Moscoso	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
94	Paola Villalón Muñoz	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
90	Jorge Goyes Noboa	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
11	Amanda Masaquiza Campuzano	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
3	Mercedes Freire Rendón	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
19	Emanuel Bohórquez Armijos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
20	Arturo Benavides Rodríguez	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21	Ing. William Nuñez Delacruz	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
26	David Batallas González	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
39	Linda Núñez Guale	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Jhony Yumisaca	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
54	Washington PERERO Vera	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
66	Sabina Villón Perero	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
72	Jairo Cedeño Pinoargote	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
76	Libi Carol Caamaño	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
83	Manuel Serrano Luyo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
27	Fabián Terán	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
81	Julio Alvarado Marchán	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
43	Marcia Janeth Romero Riera	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
71	Verónica Argüello Merino	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	William Zury	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
89	Verónica Janneth García Ibarra	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
77	Marco Esteban Amaya Pinos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
82	Andrea Solórzano	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
85	Verónica Zhingre	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
37	Omar Sánchez Andrade	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
45	José Danilo Villares Pazmiño	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
22	Juan Vizcaíno	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
80	Martha Liliana Albán Bautista	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
87	Martha Liliana Albán Bautista	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
30	Favian Maza Valle	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
44	Patricio Andrade Ruiz	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
56	LUIS GÓMEZ POZO	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
74	Mariana Arciniegas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
25	Johanna Pardo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
8	Oscar Silva Malats	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
10	María Elena Suárez Alfonso	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
23	Sully Johanna Ramos Negrete	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
2	Jenny Martínez Crespo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
58	Aide Naranjo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
102	Patricia Albuja	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
101	Fernando García Román	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
96	Fidel Castro	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
62	María Fernanda Orquera Carranco	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
15	Carlos Mora Campos	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
46	Cristian Paul Pacheco Loza	De acuerdo	De acuerdo	5	5	4
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	4
55	Robinson Aguagallo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	1	1	1
60	Mónica Paulina Silva Jurado	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
75	María Toca	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
86	JUAN BALSECA FREIRE	De acuerdo	De acuerdo	5	4	4
4	Giomary Valenzuela	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	5	5	5
50	Natalia Naranjo Morán	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
5	Alejandra Gutiérrez	De acuerdo	De acuerdo	4	5	4
31	Grace Natalie Tamayo	De acuerdo	De acuerdo	4	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
63	Gabriela Garzón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	4	5	4
1	Paul Idrobo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	5
14	Mónica Mancheno Karolys	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
48	Maria Jose Chica Andrade	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	4
7	Ita Gallo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	4
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	De acuerdo	De acuerdo	4	5	5
51	Verónica Cordero Paredes	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	5	5
84	Alina Alvarez Pacheco	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
92	Manuel Murrieta	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	3
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
13	VERONICA CORONEL	Completamente de acuerdo	De acuerdo	5	5	5
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	De acuerdo	De acuerdo	4	5	5
38	Andrea Álvarez Astudillo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	4
100	Gina López Armijos	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
65	Mateo Coello Reyes	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	4	3
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	4	3
97	José Fernando Córdova León	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	4
98	Ximena Moscoso	En desacuerdo	De acuerdo	4	4	1
94	Paola Villalón Muñoz	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	4	4
90	Jorge Goyes Noboa	De acuerdo	De acuerdo	4	5	5
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5	4
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
3	Mercedes Freire Rendón	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
19	Emanuel Bohórquez Armijos	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
20	Arturo Benavides Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4	5
21	Ing. William Nuñez De la Cruz	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
26	David Batallas González	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	3	3	3
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	De acuerdo	De acuerdo	5	4	4

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
39	Linda Núñez Guale	De acuerdo	De acuerdo	5	5	3
42	Jhony Yumisaca	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	4
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
54	Washington PERERO Vera	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
66	Sabina Villón Perero	En desacuerdo	De acuerdo	4	5	3
72	Jairo Cedeño Pinoargote	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
76	Libi Carol Caamaño	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
83	Manuel Serrano Luyo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3	3
27	Fabián Terán	De acuerdo	De acuerdo	4	5	4
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	3
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	En desacuerdo	En desacuerdo	1	1	1
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	4	4
24	SAMANTA VILLAFUERTE	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	4
81	Julio Alvarado Marchán	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	4

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
43	Marcia Janeth Romero Riera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
71	Verónica Argüello Merino	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	1	4	1
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	De acuerdo	De acuerdo	5	5	4
64	William Zury	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	5	3
40	Zita Lucía Zambrano Santos	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	5
89	Verónica Janneth García Ibarra	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
77	Marco Esteban Amaya Pinos	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4	4
82	Andrea Solórzano	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
85	Verónica Zhingre	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
37	Omar Sánchez Andrade	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	4	3	5
45	José Danilo Villares Pazmiño	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	5
22	Juan Vizcaíno	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	3	3	3

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	En desacuerdo	De acuerdo	5	5	3
80	Martha Liliana Albán Bautista	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
87	Martha Liliana Albán Bautista	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
30	Favian Maza Valle	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	En desacuerdo	De acuerdo	5	5	5
44	Patricio Andrade Ruiz	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1	1
56	LUIS GÓMEZ POZO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	En desacuerdo	De acuerdo	4	4	4
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	De acuerdo	De acuerdo	5	5	5
74	Mariana Arciniegas	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	4
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
25	Johanna Pardo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	4	4
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos
8	Oscar Silva Malats	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
10	María Elena Suárez Alfonso	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
23	Sully Johanna Ramos Negrete	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
2	Jenny Martínez Crespo	De acuerdo	De acuerdo	4	4	4
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	De acuerdo	De acuerdo	5	5	4
58	Aide Naranjo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	5	4
102	Patricia Albuja	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5
101	Fernando García Román	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5	5

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
96	Fidel Castro	3	4	3	4	Muy fuerte énfasis
62	María Fernanda Orquera Carranco	1	1	1	1	Poco énfasis
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
15	Carlos Mora Campos	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
46	Cristian Paul Pacheco Loza	5	4	4	4	Fuerte énfasis
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	4	4	3	3	Fuerte énfasis
55	Robinson Aguagallo	1	1	3	1	Fuerte énfasis
60	Mónica Paulina Silva Jurado	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
75	María Toca	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
86	JUAN BALSECA FREIRE	4	4	4	4	Fuerte énfasis
4	Giomary Valenzuela	5	5	3	5	Muy fuerte énfasis
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	4	4	3	4	Muy fuerte énfasis
50	Natalia Naranjo Morán	5	5	4	4	Muy fuerte énfasis
5	Alejandra Gutiérrez	4	5	4	4	Muy fuerte énfasis
31	Grace Natalie Tamayo	5	5	4	4	Énfasis moderado

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
63	Gabriela Garzón	4	5	3	5	Muy fuerte énfasis
1	Paul Idrobo	5	4	3	3	Muy fuerte énfasis
14	Mónica Mancheno Karolys	5	5	3	5	Muy fuerte énfasis
48	Maria Jose Chica Andrade	4	4	3	3	Fuerte énfasis
7	Ita Gallo	4	3	1	3	Muy fuerte énfasis
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	5	4	4	4	Fuerte énfasis
51	Verónica Cordero Paredes	5	4	4	5	Muy fuerte énfasis
84	Alina Alvarez Pacheco	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
92	Manuel Murrieta	4	5	3	3	Fuerte énfasis
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
13	VERONICA CORONEL	4	4	5	4	Muy fuerte énfasis
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
38	Andrea Álvarez Astudillo	5	3	3	3	Énfasis moderado
100	Gina López Armijos	5	5	4	4	Muy fuerte énfasis
65	Mateo Coello Reyes	5	4	4	5	Fuerte énfasis
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	5	4	4	4	Fuerte énfasis

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	5	4	4	4	Muy fuerte énfasis
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	3	5	4	5	Muy fuerte énfasis
97	José Fernando Córdova León	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
98	Ximena Moscoso	4	4	1	4	Fuerte énfasis
94	Paola Villalón Muñoz	4	5	3	5	Fuerte énfasis
90	Jorge Goyes Noboa	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
11	Amanda Masaquiza Campuzano	4	4	3	4	Muy fuerte énfasis
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	3	3	1	3	Fuerte énfasis
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	4	5	4	5	Muy fuerte énfasis
3	Mercedes Freire Rendón	5	4	4	4	Énfasis moderado
19	Emanuel Bohórquez Armijos	5	5	4	4	Muy fuerte énfasis
20	Arturo Benavides Rodríguez	4	4	3	3	Muy fuerte énfasis
21	Ing. William Nuñez DelaCruz	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
26	David Batallas Gonzàlez	1	1	1	1	Ningún énfasis
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	5	4	4	4	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
39	Linda Núñez Guale	4	4	4	4	Fuerte énfasis
42	Jhony Yumisaca	3	3	3	3	Fuerte énfasis
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
54	Washington PERERO Vera	1	1	1	1	Muy fuerte énfasis
66	Sabina Villón Perero	3	3	1	4	Fuerte énfasis
72	Jairo Cedeño Pinoargote	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
76	Libi Carol Caamaño	4	4	4	4	Fuerte énfasis
83	Manuel Serrano Luyo	3	4	3	3	Fuerte énfasis
27	Fabián Terán	4	3	4	4	Fuerte énfasis
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	3	3	3	3	Fuerte énfasis
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	1	1	1	1	Poco énfasis
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	3	4	4	5	Énfasis moderado
24	SAMANTA VILLAFUERTE	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	4	4	3	5	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
81	Julio Alvarado Marchán	4	1	1	3	Énfasis moderado
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
43	Marcia Janeth Romero Riera	4	4	3	4	Fuerte énfasis
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
71	Verónica Argüello Merino	1	1	1	1	Fuerte énfasis
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	4	4	4	4	Muy fuerte énfasis
64	William Zury	4	4	3	4	Muy fuerte énfasis
40	Zita Lucía Zambrano Santos	5	5	4	3	Muy fuerte énfasis
89	Verónica Janneth García Ibarra	5	5	4	4	Muy fuerte énfasis
77	Marco Esteban Amaya Pinos	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	4	4	1	3	Muy fuerte énfasis
82	Andrea Solórzano	4	3	3	4	Fuerte énfasis
85	Verónica Zhingre	1	1	1	1	Muy fuerte énfasis
37	Omar Sánchez Andrade	1	1	1	1	Fuerte énfasis
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	5	4	5	5	Muy fuerte énfasis
45	José Danilo Villares Pazmiño	4	4	3	3	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
22	Juan Vizcaíno	3	1	1	1	Énfasis moderado
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	3	3	1	4	Muy fuerte énfasis
80	Martha Liliana Albán Bautista	5	5	4	4	Fuerte énfasis
87	Martha Liliana Albán Bautista	5	5	4	4	Fuerte énfasis
30	Favian Maza Valle	1	1	1	1	Muy fuerte énfasis
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	5	5	1	4	Fuerte énfasis
44	Patricio Andrade Ruiz	1	1	1	1	Muy fuerte énfasis
56	LUIS GÓMEZ POZO	3	4	3	4	Fuerte énfasis
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	4	4	1	4	Fuerte énfasis
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	3	4	4	4	Fuerte énfasis
74	Mariana Arciniegas	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
95	YENNY TORRES NAVARRETE	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	4	4	4	4	Fuerte énfasis
25	Johanna Pardo	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	5	4	4	5	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	5	4	4	5	Fuerte énfasis
8	Oscar Silva Malats	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
10	María Elena Suárez Alfonso	5	5	4	5	Muy fuerte énfasis
23	Sully Johanna Ramos Negrete	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
2	Jenny Martínez Crespo	4	4	4	4	Fuerte énfasis
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	5	5	4	4	Muy fuerte énfasis
58	Aide Naranjo	4	4	3	4	Muy fuerte énfasis
102	Patricia Albuja	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis
101	Fernando García Román	5	5	5	5	Muy fuerte énfasis

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
96	Fidel Castro	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado
62	María Fernanda Orquera Carranco	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
15	Carlos Mora Campos	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
55	Robinson Aguagallo	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
60	Mónica Paulina Silva Jurado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
75	María Toca	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
86	JUAN BALSECA FREIRE	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
4	Giomary Valenzuela	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
50	Natalia Naranjo Morán	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
5	Alejandra Gutiérrez	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
31	Grace Natalie Tamayo	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
63	Gabriela Garzón	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
1	Paul Idrobo	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
14	Mónica Mancheno Karolys	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado
48	Maria Jose Chica Andrade	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
7	Ita Gallo	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
51	Verónica Cordero Paredes	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
84	Alina Alvarez Pacheco	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
92	Manuel Murrieta	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
13	VERONICA CORONEL	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
38	Andrea Álvarez Astudillo	Énfasis moderado	Poco énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
100	Gina López Armijos	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
65	Mateo Coello Reyes	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
97	José Fernando Córdova León	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
98	Ximena Moscoso	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
94	Paola Villalón Muñoz	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
90	Jorge Goyes Noboa	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
3	Mercedes Freire Rendón	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis
19	Emanuel Bohórquez Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
20	Arturo Benavides Rodríguez	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
21	Ing. William Nuñez De La Cruz	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
26	David Batallas González	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Énfasis moderado

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
39	Linda Núñez Guale	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
42	Jhony Yumisaca	Énfasis moderado	Poco énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
54	Washington PERERO Vera	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
66	Sabina Villón Perero	Fuerte énfasis	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
72	Jairo Cedeño Pinoargote	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
76	Libi Carol Caamaño	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
83	Manuel Serrano Luyo	Énfasis moderado	Poco énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado
27	Fabián Terán	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Poco énfasis	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Poco énfasis
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	Poco énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
81	Julio Alvarado Marchán	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
43	Marcia Janeth Romero Riera	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
71	Verónica Argüello Merino	Énfasis moderado	Poco énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
64	William Zury	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
89	Verónica Janneth García Ibarra	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
77	Marco Esteban Amaya Pinos	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
82	Andrea Solórzano	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado
85	Verónica Zhingre	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
37	Omar Sánchez Andrade	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
45	José Danilo Villares Pazmiño	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
22	Juan Vizcaíno	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
80	Martha Liliana Albán Bautista	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
87	Martha Liliana Albán Bautista	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
30	Favian Maza Valle	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
44	Patricio Andrade Ruiz	Muy fuerte énfasis	Poco énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
56	LUIS GÒMEZ POZO	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
74	Mariana Arciniegas	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
78	Maria Raquel Nazareno Rosero	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
25	Johanna Pardo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
8	Oscar Silva Malats	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
10	María Elena Suárez Alfonso	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
23	Sully Johanna Ramos Negrete	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
2	Jenny Martínez Crespo	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
58	Aide Naranjo	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
102	Patricia Albuja	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
101	Fernando García Román	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis

Tabla A4. continuación

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
96	Fidel Castro	Énfasis moderado	Énfasis moderado	5	4	4
62	María Fernanda Orquera Carranco	Énfasis moderado	Poco énfasis	2	1	1
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
15	Carlos Mora Campos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	3	3
55	Robinson Aguagallo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	3	4
60	Mónica Paulina Silva Jurado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
75	María Toca	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
86	JUAN BALSECA FREIRE	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
4	Giomary Valenzuela	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
50	Natalia Naranjo Morán	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	5
5	Alejandra Gutiérrez	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	3	3
31	Grace Natalie Tamayo	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	3	4	4
63	Gabriela Garzón	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	3

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
1	Paul Idrobo	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	3	3
14	Mónica Mancheno Karolys	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
48	María Jose Chica Andrade	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	4	4
7	Ita Gallo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	3
51	Verónica Cordero Paredes	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
84	Alina Alvarez Pacheco	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
92	Manuel Murrieta	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	5	3
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
13	VERONICA CORONEL	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
38	Andrea Álvarez Astudillo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	3	3	2
100	Gina López Armijos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
65	Mateo Coello Reyes	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	3
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	3	3
97	José Fernando Córdova León	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
98	Ximena Moscoso	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
94	Paola Villalón Muñoz	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	5	4
90	Jorge Goyes Noboa	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	3	3
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
3	Mercedes Freire Rendón	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	3	3	3
19	Emanuel Bohórquez Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	5	4
20	Arturo Benavides Rodríguez	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
21	Ing. William Nuñez de la Cruz	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	4
26	David Batallas González	Poco énfasis	Poco énfasis	1	1	1
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
39	Linda Núñez Guale	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	3	2

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
42	Jhony Yumisaca	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	3	2
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
54	Washington PERERO Vera	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
66	Sabina Villón Perero	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	2
72	Jairo Cedeño Pinoargote	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
76	Libi Carol Caamaño	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
83	Manuel Serrano Luyo	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	4	3	2
27	Fabián Terán	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	3
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Énfasis moderado	Énfasis moderado	4	2	2
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	Énfasis moderado	Poco énfasis	2	2	2
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	3	3	3
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
81	Julio Alvarado Marchán	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	3	3	2
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
43	Marcia Janeth Romero Riera	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	3	3
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	3

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
71	Verónica Argüello Merino	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	4	3	2
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	4
64	William Zury	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	3	2
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
89	Verónica Janneth García Ibarra	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
77	Marco Esteban Amaya Pinos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	5
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	4
82	Andrea Solórzano	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	3	3
85	Verónica Zhingre	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
37	Omar Sánchez Andrade	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	5	3
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
45	José Danilo Villares Pazmiño	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	5	5
22	Juan Vizcaíno	Fuerte énfasis	Ningún énfasis	3	1	1
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	3	3
80	Martha Liliana Albán Bautista	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
87	Martha Liliana Albán Bautista	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
30	Favian Maza Valle	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	4	3
44	Patricio Andrade Ruiz	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	5	2
56	LUIS GÓMEZ POZO	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	4	3
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	Énfasis moderado	Énfasis moderado	4	3	3
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	3	4
74	Mariana Arciniegas	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
78	Maria Raquel Nazareno Rosero	Énfasis moderado	Énfasis moderado	4	3	2
25	Johanna Pardo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
8	Oscar Silva Malats	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	3
10	María Elena Suárez Alfonso	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
23	Sully Johanna Ramos Negrete	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
2	Jenny Martínez Crespo	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	3	4
58	Aide Naranjo	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	5	4
102	Patricia Albuja	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	5	4
101	Fernando García Román	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5

**Tabla A4. continuación**

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
96	Fidel Castro	3	3	3	3	flcastro@espe.edu.ec
62	María Fernanda Orquera Carranco	2	2	3	2	mariafernanda.orquera@epn.edu.ec
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	5	5	5	5	mormaza@espam.edu.ec
15	Carlos Mora Campos	5	5	5	5	carlos.mora@esPOCH.edu.ec
46	Cristian Paul Pacheco Loza	4	4	5	5	cristianp.pacheco@esPOCH.edu.ec
47	Erika Pamela Arévalo Cuadrado	4	4	5	5	erika-pam93@hotmail.com
55	Robinson Aguagallo	4	5	5	5	robinson.aguagallo@esPOCH.edu.ec
60	Mónica Paulina Silva Jurado	4	4	5	5	paulina.silvaj@esPOCH.edu.ec
75	María Toca	5	5	5	5	maria.toca@esPOCH.edu.ec
86	JUAN BALSECA FREIRE	4	4	4	4	jbalseca@esPOCH.edu.ec
4	Giomary Valenzuela	5	5	5	5	mogivale@espol.edu.ec
17	HOLGER RAÚL BARRIGA MEDINA	5	5	4	5	hbarriga@espol.edu.ec
50	Natalia Naranjo Morán	5	4	4	5	nnaranjo@espol.edu.ec
5	Alejandra Gutiérrez	5	4	4	5	maria.gutierrez@iaen.edu.ec
31	Grace Natalie Tamayo	4	4	4	4	grace.tamayo@iaen.edu.ec
63	Gabriela Garzón	4	5	5	4	gabriela.garzon.c@gmail.com
1	Paul Idrobo	4	5	5	4	pmidrobo@puce.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
14	Mónica Mancheno Karolys	5	3	5	5	mpmancheno@puce.edu.ec
48	Maria Jose Chica Andrade	4	3	4	3	mchica@uagraria.edu.ec
7	Ita Gallo	5	5	5	5	Ita.gallo@uasb.edu.ec
49	MYRIAM CRISTINA GUERRA MERA	4	5	5	5	myriam.guerra@uasb.edu.ec
51	Verónica Cordero Paredes	5	5	5	5	veronica.cordero@uasb.edu.ec
84	Alina Alvarez Pacheco	5	5	5	5	aalvarez@casagrande.edu.ec
92	Manuel Murrieta	4	5	5	5	mmurrieta@casagrande.edu.ec
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	5	5	5	5	sortiz@ucacue.edu.ec
13	VERONICA CORONEL	5	5	5	5	zvcoronelo@ucacue.edu.ec
16	MARITZA ARACELY GARCIA LUDIZACA	5	5	5	5	mgarcial@ucacue.edu.ec
38	Andrea Álvarez Astudillo	5	5	5	5	aalvareza@ucacue.edu.ec
100	Gina López Armijos	5	5	5	5	gina.lopez@cu.ucsg.edu.ec
65	Mateo Coello Reyes	4	4	5	4	mateo.coello@ucuenca.edu.ec
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	4	4	4	4	david.otavalo@ucuenca.edu.ec
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	4	4	4	5	marjorie.reyes@udla.edu.ec
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	5	4	4	4	mdelatorre@uotavalo.edu.ec
97	José Fernando Córdova León	5	5	5	5	decano.admfin@uazuay.edu.ec
98	Ximena Moscoso	5	5	5	5	subdecana.adm@uazuay.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
94	Paola Villalón Muñoz	4	4	4	4	pvillalon@uea.edu.ec
90	Jorge Goyes Noboa	5	5	5	5	jgoyes@ueb.edu.ec
11	Amanda Masaquiza Campuzano	5	5	5	5	amasaquizac@unemi.edu.ec
29	Raúl Arturo Bustos Intriago	5	5	5	4	rbustosi2@unemi.edu.ec
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	5	5	5	5	vanessa.campozano@unesum.edu.ec
3	Mercedes Freire Rendón	3	4	4	4	mfreire@upse.edu.ec
19	Emanuel Bohórquez Armijos	5	5	5	4	ebohorquez@upse.edu.ec
20	Arturo Benavides Rodríguez	5	5	5	5	abenavides@upse.edu.ec
21	Ing. William Nuñez DelaCruz	4	4	4	4	wnunez@upse.edu.ec
26	David Batallas González	1	3	2	2	dbatallas@upse.edu.ec
34	Econ. Félix Fernando Tigrero González MSc.	5	5	4	5	felixtigrerog@gmail.com
36	ROXANA DEL CARMEN ÁLVAREZ ACOSTA	5	5	5	5	ralvarez@upse.edu.ec
39	Linda Núñez Guale	4	3	4	4	lnunez_ing@hotmail.com
42	Jhony Yumisaca	3	3	4	3	jhoniernesto35@gmail.com
53	WILLIAM CAICHE ROSALES	5	5	5	5	wcaiche@upse.edu.ec
54	Washington PERERO Vera	5	5	4	5	wperero@upse.edu.ec
66	Sabina Villón Perero	4	4	4	4	svillonp@upse.edu.ec
72	Jairo Cedeño Pinoargote	5	5	5	5	jcedeno@upse.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
76	Libi Carol Caamaño	4	4	4	4	lcaamano@upse.edu.ec
83	Manuel Serrano Luyo	3	3	3	4	mserrano@upse.edu.ec
27	Fabián Terán	4	4	5	4	fteran@unibe.edu.ec
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	4	2	3	3	rociopiguave@uleam.edu.ec
41	SANDRA XIMENA TORRES MEJÍA	2	2	3	2	ximenatorresmejia@gmail.com
70	MG. Wagner Villafuerte Muñoz	4	4	4	5	wagner.villafuerte@uleam.edu.ec
24	SAMANTA VILLAFUERTE	5	5	5	5	svillafuertel@ulvr.edu.ec
28	Mg. CARLOS LUIS RIVERA HINOJOSA	5	5	5	5	criverah@ulvr.edu.ec
81	Julio Alvarado Marchán	4	3	5	5	jcalvaradom@ulvr.edu.ec
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	5	5	5	5	mtamayo@umet.edu.ec
43	Marcia Janeth Romero Riera	3	4	4	4	marcia.romero@unach.edu.ec
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	5	4	4	4	hugo.pesantez@unach.edu.ec
71	Verónica Argüello Merino	3	4	3	4	varguello@unach.edu.ec
9	GABRIELA ELIZABETH MUÑOZ JARAMILLO	5	5	5	4	gabriela.e.munoz@unl.edu.ec
64	William Zury	4	4	4	3	william.zury@gmail-com
40	Zita Lucía Zambrano Santos	5	5	5	5	
89	Verónica Janneth García Ibarra	5	5	5	5	veronica.garcia@upec.edu.ec
77	Marco Esteban Amaya Pinos	5	5	5	5	mamaya@ups.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	4	4	5	4	jcsanchez@ups.edu.ec
82	Andrea Solórzano	3	3	4	3	asolorzano@ups.edu.ec
85	Verónica Zhingre	5	5	5	5	vzhingre@ups.edu.ec
37	Omar Sánchez Andrade	3	3	5	4	omarsanchezandrade@gmail.com
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	5	4	5	5	fm.tamayo@uta.edu.ec
45	José Danilo Villares Pazmiño	5	5	5	3	jvillares@utb.edu.ec
22	Juan Vizcaíno	2	2	4	1	juan.vizcaino8079@utc.edu.ec
61	Jackeline Susana Herrera Chancusi	4	4	4	3	jackeline.herrera@utc.edu.ec
80	Martha Liliana Albán Bautista	4	4	5	5	martha.alban@utc.edu.ec
87	Martha Liliana Albán Bautista	4	4	5	5	martha.alban@utc.edu.ec
30	Favian Maza Valle	5	5	5	5	wmaza@utmachala.edu.ec
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	4	3	4	3	ana.ruiz@utm.edu.ec
44	Patricio Andrade Ruiz	5	5	5	3	wpandrade@utn.edu.ec
56	LUIS GÒMEZ POZO	5	4	4	3	
59	Silvia Elizabeth Obando Romero	3	3	3	3	seobando@utn.edu.ec
67	SANTIAGO MONTALVO AGUILAR	5	5	5	5	
74	Mariana Arciniegas	5	4	5	5	amarciniegas@utn.edu.ec
95	YENNY TORRES NAVARRETE	5	5	5	5	ytorres@uteq.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
78	María Raquel Nazaren Rosero	4	4	3	3	raquel_nazareno@yahoo.com
25	Johanna Pardo	5	5	5	5	jepardo54@utpl.edu.ec
69	Gabriela Del Cisne Minga Quezada	5	5	4	5	gminga1@utpl.edu.ec
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	4	4	4	4	alabad@utpl.edu.ec
8	Oscar Silva Malats	5	5	5	5	osilva@ecotec.edu.ec
10	María Elena Suárez Alfonso	5	5	5	5	msuarez@ecotec.edu.ec
23	Sully Johanna Ramos Negrete	5	5	5	5	Sramos@ecotec.edu.ec
2	Jenny Martínez Crespo	4	4	4	4	jennymartinez@uti.edu.ec
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	4	5	5	4	santiagoramirez@uti.edu.ec
58	Aide Naranjo	5	4	5	4	aidenaranjo@uti.edu.ec
102	Patricia Albuja	5	5	5	4	palbuja@uisrael.edu.ec
101	Fernando García Román	5	5	5	5	

## Anexo 5. Respuestas a la encuesta por el responsable de PE de la IES

**Tabla A5.**

Marca temporal	No.	Nombres	Cargo	Universidad a la cual representa	Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente	El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto
4/22/2021 9:33:33	96	Fidel Castro	Director de planificación	Escuela Politécnica del Ejército	Si	4
4/7/2021 19:19:47	62	María Fernanda Orquera Carranco	Asesora de planificación	Escuela Politécnica Nacional	Si	4
4/23/2021 17:02:39	99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Analista de planificación	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Si	5
4/7/2021 19:18:05	46	Cristian Paul Pacheco Loza	Analista de planificación operativa 1	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Si	4
4/7/2021 19:15:38	4	Giomary Valenzuela	Analista de planificación y proyectos	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Si	5
4/7/2021 19:15:38	5	Alejandra Gutiérrez	Directora de planificación	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Si	3
4/7/2021 19:16:24	14	Mónica Mancheno Karolys	Directora de aseguramiento de la calidad	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Si	5

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>	<b>Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente</b>	<b>El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto</b>
7/4/2021 19:18	48	Maria Jose Chica Andrade	Analista de planificación 2	Universidad Agraria del Ecuador	Si	4
4/7/2021 19:15:43	7	Ita Gallo	Técnica de planificación académica	Universidad Andina Simón Bolívar	Si	4
4/7/2021 19:18:22	51	Verónica Cordero Paredes	Equipo técnico de la Dirección General Académica	Universidad Andina Simón Bolívar	Si	4
4/20/2021 13:36:51	92	Manuel Murrieta	Director de planificación	Universidad Casa Grande	Si	4
4/7/2021 19:15:40	6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Jefe de Planificación y Desarrollo	Universidad Católica de Cuenca	Si	5
5/6/2021 16:52:15	100	Gina López Armijos	Directora	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Si	5
4/20/2021 12:03:10	88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Analista de planificación 2	Universidad de Cuenca	Si	5
4/7/2021 19:16:21	12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Coordinadora de Planificación Estratégica.	Universidad de las Américas	Si	5
4/7/2021 19:16:55	32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Directora de Planificación	Universidad de Otavalo	Si	3
4/22/2021 9:51:14	97	José Fernando Córdova León	Decano Facultad de Administración	Universidad del Azuay	Si	5

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>	<b>Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente</b>	<b>El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto</b>
4/20/2021 21:43:20	94	Paola Villalón Muñoz	Directora de planificación	Universidad Estatal Amazónica	Si	4
4/20/2021 13:01:06	90	Jorge Goyes Noboa	Director de planeamiento y aseguramiento de la calidad	Universidad Estatal de Bolívar	Si	5
4/7/2021 19:16:17	11	Amanda Masaquiza Campuzano	Experta de planificación institucional y control de la gestión	Universidad Estatal de Milagro	Si	4
4/20/2021 13:20:41	91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Docente catedrática	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Si	5
4/7/2021 19:15:33	3	Mercedes Freire Rendón	Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Si	4
4/7/2021 19:16:46	27	Fabián Terán	Director de Planificación	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Si	5
4/7/2021 19:17:06	35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Director académico - profesor académico principal	Universidad Laica Eloy Alfaro	Si	3
4/7/2021 19:16:43	24	SAMANTA VILLAFUERTE	Coordinadora General de Planificación y Evaluación	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Si	5

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>	<b>Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente</b>	<b>El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto</b>
4/20/2021 18:39:32	93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Directora de la Escuela de Administración de Empresas	Universidad Metropolitana	Si	5
4/7/2021 19:20:00	68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Director de Planificación	Universidad Nacional de Chimborazo	Si	4
4/7/2021 19:19:49	64	William Zury	Director de planificación y desarrollo	Universidad Nacional de Loja	Si	3
4/7/2021 19:17:49	40	Zita Lucía Zambrano Santos	Jefe de Planificación Institucional	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Si	5
4/20/2021 12:54:36	89	Verónica Janneth García Ibarra	Directora administrativa	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Si	5
4/7/2021 19:31:58	79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Asistente de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación	Universidad Politécnica Salesiana	Si	4
4/7/2021 19:16:31	18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Director de evaluación y aseguramiento de la calidad	Universidad Técnica de Ambato	Si	5
4/7/2021 19:18:02	45	José Danilo Villares Pazmiño	Profesor Tiempo Parcial Auxiliar 1	Universidad Técnica de Babahoyo	Si	2

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>	<b>Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente</b>	<b>El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto</b>
4/7/2021 19:16:40	22	Juan Vizcaíno	Profesor ocasional 1 Tiempo completo	Universidad Técnica de Cotopaxi	Si	2
4/8/2021 7:57:32	87	Martha Liliana Albán Bautista	Analista de proyectos	Universidad Técnica de Cotopaxi	Si	5
44293,8034	30	Favian Maza Valle	Profesor titular principal tiempo completo	Universidad Técnica de Machala	Si	5
44293,80442	52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Directora de Planificación	Universidad Técnica de Manabí	Si	4
44293,80417	44	Patricio Andrade Ruiz	Director de planeamiento	Universidad Técnica del Norte	Si	4
44306,95091	95	YENNY TORRES NAVARRETE	Vice rectora académica	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Si	5
44293,81055	78	Maria Raquel Nazaren Rosero	Directora de Planificación	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	Si	3
44293,80732	73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Ejecutivo de PMO - Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional	Universidad Técnica Particular de Loja	Si	4
44293,80265	8	Oscar Silva Malats	Director de Planificación Institucional	Universidad Tecnológica ECOTEC	Si	5

<b>Marca temporal</b>	<b>No.</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Universidad a la cual representa</b>	<b>Para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019, su institución contaba con un plan estratégico vigente</b>	<b>El plan estratégico de la institución apoyó para la acreditación realizada por el CACES a las Instituciones de Educación Superior en el año 2019. Califique del 1 al 5, siendo 1 Muy poco y 5 Muy alto</b>
44293,80343	33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Director Institucional de Estrategia	Universidad Tecnológica Indoamérica	Si	5
44319,78786	102	Patricia Albuja	Directora de Planificación y Gestión de la Información	Universidad Tecnológica Israel	Si	5
44314,80417	101	Fernando García Román	Director de Planificación	Universidad UTE	Si	5

Tabla A5. continuación

No.	Nombres	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]
96	Fidel Castro	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
62	María Fernanda Orquera Carranco	Sí	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
4	Giomary Valenzuela	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
5	Alejandra Gutiérrez	Sí	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
14	Mónica Mancheno Karolys	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
48	Maria Jose Chica Andrade	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7	Ita Gallo	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
51	Verónica Cordero Paredes	Sí	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
92	Manuel Murrieta	Sí	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
100	Gina López Armijos	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Sí	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
97	José Fernando Córdova León	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
94	Paola Villalón Muñoz	Sí	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
90	Jorge Goyes Noboa	Sí	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
3	Mercedes Freire Rendón	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
27	Fabián Terán	Sí	De acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Sí	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	William Zury	Sí	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
89	Verónica Janneth García Ibarra	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Sí	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
45	José Danilo Villares Pazmiño	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo
22	Juan Vizcaíno	Sí	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
87	Martha Liliana Albán Bautista	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
30	Favian Maza Valle	Sí	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	Nombres	En el año de la acreditación (2019), existía una unidad, dirección o departamento que monitoree el avance y la gestión del plan estratégico	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestra estrategia se describe en un plan detallado]
44	Patricio Andrade Ruiz	Sí	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	Sí	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
8	Oscar Silva Malats	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
102	Patricia Albuja	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
101	Fernando García Román	Sí	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

Tabla A5. continuación

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
96	Fidel Castro	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4
62	María Fernanda Orquera Carranco	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
46	Cristian Paul Pacheco Loza	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
4	Giomary Valenzuela	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
5	Alejandra Gutiérrez	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	4	5
14	Mónica Mancheno Karolys	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
48	Maria Jose Chica Andrade	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
7	Ita Gallo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
51	Verónica Cordero Paredes	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	5
92	Manuel Murrieta	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
100	Gina López Armijos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	4	4
97	José Fernando Córdova León	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
94	Paola Villalón Muñoz	Completamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente de acuerdo	5	4
90	Jorge Goyes Noboa	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	4	5
11	Amanda Masaquiza Campuzano	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	4
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
3	Mercedes Freire Rendón	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
27	Fabián Terán	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	4	5
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	4	4
64	William Zury	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	4	5
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
89	Verónica Janneth García Ibarra	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	4	3
45	José Danilo Villares Pazmiño	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5
22	Juan Vizcaíno	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	3	3
87	Martha Liliana Albán Bautista	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
30	Favian Maza Valle	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Completamente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	5	5
44	Patricio Andrade Ruiz	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	1	1
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	4	4
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	De acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
8	Oscar Silva Malats	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Completamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	5	5
102	Patricia Albuja	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5

No.	Nombres	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales]	A continuación, evalúe los componentes principales del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia]	Nuestra organización hace uso de un plan estratégico detallado	Hacemos uso de objetivos estratégicos detallados
101	Fernando García Román	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	5	5

Tabla A5. continuación

No.	Nombres	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia
96	Fidel Castro	4	3	4	3	4
62	María Fernanda Orquera Carranco	1	1	1	1	1
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	5	5	5	5	5
46	Cristian Paul Pacheco Loza	4	5	4	4	4
4	Giomary Valenzuela	5	5	5	3	5
5	Alejandra Gutiérrez	4	4	5	4	4
14	Mónica Mancheno Karolys	5	5	5	3	5
48	Maria Jose Chica Andrade	4	4	4	3	3
7	Ita Gallo	4	4	3	1	3
51	Verónica Cordero Paredes	5	5	4	4	5
92	Manuel Murrieta	3	4	5	3	3
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	5	5	5	5	5
100	Gina López Armijos	5	5	5	4	4
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	5	5	4	4	4
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	5	5	4	4	4

No.	Nombres	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	3	3	5	4	5
97	José Fernando Córdova León	4	5	5	4	5
94	Paola Villalón Muñoz	4	4	5	3	5
90	Jorge Goyes Noboa	5	4	4	4	4
11	Amanda Masaquiza Campuzano	4	4	4	3	4
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	5	4	5	4	5
3	Mercedes Freire Rendón	5	5	4	4	4
27	Fabián Terán	4	4	3	4	4
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	3	3	3	3	3
24	SAMANTA VILLAFUERTE	5	5	5	4	5
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	5	5	5	5	5
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	4	4	4	4	4
64	William Zury	3	4	4	3	4
40	Zita Lucía Zambrano Santos	5	5	5	4	3
89	Verónica Janneth García Ibarra	5	5	5	4	4
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	4	4	4	1	3
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	5	5	4	5	5

No.	Nombres	Definimos exactamente cómo vamos a lograr los objetivos estratégicos	Nuestra estrategia se describe en un plan detallado	Analizamos posibles opciones estratégicas en relación con nuestros objetivos estratégicos	Nuestro plan estratégico incluye cómo podemos lidiar con problemas potenciales	Analizamos varias alternativas antes de elegir una estrategia
45	José Danilo Villares Pazmiño	5	4	4	3	3
22	Juan Vizcaíno	3	3	1	1	1
87	Martha Liliana Albán Bautista	5	5	5	4	4
30	Favian Maza Valle	1	1	1	1	1
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	5	5	5	1	4
44	Patricio Andrade Ruiz	1	1	1	1	1
95	YENNY TORRES NAVARRETE	5	5	5	5	5
78	Maria Raquel Nazaren Rosero	4	4	4	4	4
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	5	5	4	4	5
8	Oscar Silva Malats	5	5	5	5	5
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	4	5	5	4	4
102	Patricia Albuja	5	5	5	5	5
101	Fernando García Román	5	5	5	5	5

Tabla A5. continuación

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
96	Fidel Castro	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado
62	María Fernanda Orquera Carranco	Poco énfasis	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
4	Giomary Valenzuela	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
5	Alejandra Gutiérrez	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
14	Mónica Mancheno Karolys	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado
48	Maria Jose Chica Andrade	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
7	Ita Gallo	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
51	Verónica Cordero Paredes	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
92	Manuel Murrieta	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
100	Gina López Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
97	José Fernando Córdova León	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
94	Paola Villalón Muñoz	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
90	Jorge Goyes Noboa	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
3	Mercedes Freire Rendón	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Énfasis moderado	Fuerte énfasis
27	Fabián Terán	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Fuerte énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Poco énfasis
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
64	William Zury	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
89	Verónica Janneth García Ibarra	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis
45	José Danilo Villares Pazmiño	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
22	Juan Vizcaíno	Énfasis moderado	Ningún énfasis	Ningún énfasis	Poco énfasis	Poco énfasis
87	Martha Liliana Albán Bautista	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
30	Favian Maza Valle	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Énfasis moderado
44	Patricio Andrade Ruiz	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Poco énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
78	María Raquel Nazaren Rosero	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	Poco énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis
8	Oscar Silva Malats	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis
102	Patricia Albuja	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Declaración de misión y visión]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de tendencias]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Análisis de competidores]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos a largo plazo]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Objetivos anuales]
101	Fernando García Román	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis

Tabla A5. continuación

No.	Nombres	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Planes de acción (POAS)]	Califique el grado de énfasis para cada uno de los siguientes componentes del plan estratégico utilizado para la acreditación del año 2019 [Evaluación continua]	Declaración de misión y visión	Análisis de tendencias	Análisis de competidores
96	Fidel Castro	Énfasis moderado	Énfasis moderado	5	4	4
62	María Fernanda Orquera Carranco	Énfasis moderado	Poco énfasis	2	1	1
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
46	Cristian Paul Pacheco Loza	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
4	Giomary Valenzuela	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
5	Alejandra Gutiérrez	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	3	3
14	Mónica Mancheno Karolys	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
48	Maria Jose Chica Andrade	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	4	4
7	Ita Gallo	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
51	Verónica Cordero Paredes	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
92	Manuel Murrieta	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	5	3
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
100	Gina López Armijos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	Fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	3	3

97	José Fernando Córdova León	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
94	Paola Villalón Muñoz	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	5	4
90	Jorge Goyes Noboa	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	4
11	Amanda Masaquiza Campuzano	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
3	Mercedes Freire Rendón	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	3	3	3
27	Fabián Terán	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	3
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	Énfasis moderado	Énfasis moderado	4	2	2
24	SAMANTA VILLAFUERTE	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	3
64	William Zury	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	3	2
40	Zita Lucía Zambrano Santos	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
89	Verónica Janneth García Ibarra	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	4	4
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	3
45	José Danilo Villares Pazmiño	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	5	5
22	Juan Vizcaíno	Fuerte énfasis	Ningún énfasis	3	1	1
87	Martha Liliana Albán Bautista	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	4	4	4
30	Favian Maza Valle	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	Fuerte énfasis	Énfasis moderado	4	4	3

44	Patricio Andrade Ruiz	Muy fuerte énfasis	Énfasis moderado	5	5	2
95	YENNY TORRES NAVARRETE	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	4	4
78	María Raquel Nazaren Rosero	Énfasis moderado	Énfasis moderado	4	3	2
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	Fuerte énfasis	Fuerte énfasis	4	4	4
8	Oscar Silva Malats	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	3
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	3	4
102	Patricia Albuja	Muy fuerte énfasis	Fuerte énfasis	5	5	4
101	Fernando García Román	Muy fuerte énfasis	Muy fuerte énfasis	5	5	5

**Tabla A5. continuación**

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
96	Fidel Castro	3	3	3	3	flcastro@espe.edu.ec
62	María Fernanda Orquera Carranco	2	2	3	2	mariafernanda.orquera@ep n.edu.ec
99	MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO	5	5	5	5	mormaza@espam.edu.ec
46	Cristian Paul Pacheco Loza	4	4	5	5	cristianp.pacheco@esPOCH. edu.ec
4	Giomary Valenzuela	5	5	5	5	mogivale@espol.edu.ec
5	Alejandra Gutiérrez	5	4	4	5	maria.gutierrez@iaen.edu.e c
14	Mónica Mancheno Karolys	5	3	5	5	mpmancheno@puce.edu.ec
48	María Jose Chica Andrade	4	3	4	3	mchica@uagraria.edu.ec
7	Ita Gallo	5	5	5	5	Ita.gallo@uasb.edu.ec
51	Verónica Cordero Paredes	5	5	5	5	veronica.cordero@uasb.edu .ec
92	Manuel Murrieta	4	5	5	5	mmurrieta@casagrande.edu .ec
6	SANDRO IVÁN ORTIZ GONZÁLEZ	5	5	5	5	sortiz@ucacue.edu.ec
100	Gina López Armijos	5	5	5	5	gina.lopez@cu.ucsg.edu.ec
88	DAVID OTAVALO GUAMÁN	4	4	4	4	david.otavalo@ucuenca.ed u.ec
12	Marjorie Lorena Reyes Palacios	4	4	4	5	marjorie.reyes@udla.edu.ec
32	MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO	5	4	4	4	mdelatorre@uotavalo.edu.e c
97	José Fernando Córdova León	5	5	5	5	decano.admfin@uazuay.ed u.ec
94	Paola Villalón Muñoz	4	4	4	4	pwillalon@uea.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
90	Jorge Goyes Noboa	5	5	5	5	jgoyes@ueb.edu.ec
11	Amanda Masaquiza Campuzano	5	5	5	5	amasquizac@unemi.edu.ec
91	VANESSA CAMPOZANO PLUA	5	5	5	5	vanessa.campozano@unesu m.edu.ec
3	Mercedes Freire Rendón	3	4	4	4	mfreire@upse.edu.ec
27	Fabián Terán	4	4	5	4	fteran@unibe.edu.ec
35	Vicenta Rocío Piguave Pérez	4	2	3	3	rociopiguave@uleam.edu.ec
24	SAMANTA VILLAFUERTE	5	5	5	5	svillafuertel@ulvr.edu.ec
93	Michel Tamayo Saborit, Ph.D.	5	5	5	5	mtamayo@umet.edu.ec
68	Hugo Ricardo Pesantez Vintimilla	5	4	4	4	hugo.pesantez@unach.edu.ec
64	William Zury	4	4	4	3	william.zury@gmail-com
40	Zita Lucía Zambrano Santos	5	5	5	5	
89	Verónica Janneth García Ibarra	5	5	5	5	veronica.garcia@upec.edu.ec
79	Juan Carlos Sánchez Armijos	4	4	5	4	jcsanchez@ups.edu.ec
18	Fausto Mauricio Tamayo Vásquez	5	4	5	5	fm.tamayo@uta.edu.ec
45	José Danilo Villares Pazmiño	5	5	5	3	jvillares@utb.edu.ec
22	Juan Vizcaíno	2	2	4	1	juan.vizcaino8079@utc.edu.ec
87	Martha Liliana Albán Bautista	4	4	5	5	martha.alban@utc.edu.ec
30	Favian Maza Valle	5	5	5	5	wmaza@utmachala.edu.ec
52	Ana Isabel Ruiz Cedeño	4	3	4	3	ana.ruiz@utm.edu.ec
44	Patricio Andrade Ruiz	5	5	5	3	wpandrade@utn.edu.ec
95	YENNY TORRES NAVARRETE	5	5	5	5	ytorres@uteq.edu.ec

No.	Nombres	Objetivos a largo plazo	Objetivos anuales	Planes de acción (POAS)	Evaluación continua	Correo
78	María Raquel Nazaren Rosero	4	4	3	3	raquel_nazareno@yahoo.co m
73	ANA LUCÍA ABAD AYAVACA	4	4	4	4	alabad@utpl.edu.ec
8	Oscar Silva Malats	5	5	5	5	osilva@ecotec.edu.ec
33	SANTIAGO RAMIREZ SAENZ DE VITERI	4	5	5	4	santiagoramirez@uti.edu.ec
102	Patricia Albuja	5	5	5	4	palbuja@uisrael.edu.ec
101	Fernando García Román	5	5	5	5	

## Anexo 6. Resultados de las IES en titulación, publicación y acreditación

Tabla A6.

No.	Siglas	Tipo	Alcance	Universidad	Titulación del estudiantado	Publicación de artículos en revistas indizadas	Acreditación / 5	Acreditación / 100
					La institución logra que sus estudiantes culminen sus carreras y se titulen en el plazo establecido	El profesorado de la institución pública artículos en revistas indizadas en bases de datos	Valor total de acreditación / 5	Valor total de acreditación / 100
1	UCUENCA	Pública	Ambas	Universidad de Cuenca	28,72	1,37	4,35	87
2	UCACUE	Cofinanciada	Pregrado	Universidad Católica de Cuenca	32	1,29	3,85	77
3	UAZUAY	Cofinanciada	Ambas	Universidad del Azuay	33	1,36	4	80
4	UEB	Pública	Ambas	Universidad Estatal de Bolívar	31,7	1,41	4,1	82
5	UPEC	Pública	Pregrado	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	46,19	1,12	3,65	73
6	UNACH	Pública	Ambas	Universidad Nacional de Chimborazo	49,79	1,87	4,65	93
7	ESPOCH	Pública	Ambas	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	26,83	2,62	3,55	71
8	UTC	Pública	Ambas	Universidad Técnica de Cotopaxi	35,81	1,65	3,9	78
9	UTMACH	Pública	Ambas	Universidad Técnica de Machala	37,81	0,93	3,6	72
10	UTELVT	Pública	Ambas	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	23,27	1,56	2,85	57
11	ESPOL	Pública	Ambas	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	50,04	1,71	4,1	82

No.	Siglas	Tipo	Alcance	Universidad	Titulación del estudiantado	Publicación de artículos en revistas indizadas	Acreditación / 5	Acreditación / 100
					La institución logra que sus estudiantes culminen sus carreras y se titulen en el plazo establecido	El profesorado de la institución pública artículos en revistas indizadas en bases de datos	Valor total de acreditación / 5	Valor total de acreditación / 100
12	UAE	Pública	Ambas	Universidad Agraria del Ecuador	33,5	1,45	3,55	71
13	UG	Pública	Ambas	Universidad de Guayaquil	31,27	1,2	3,25	65
14	UNEMI	Pública	Ambas	Universidad Estatal de Milagro	43,97	2,2	4,4	88
15	UCG	Privada	Ambas	Universidad Casa Grande	71,85	0,76	4,15	83
16	UCSG	Cofinanciada	Ambas	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	39,23	1,13	3,65	73
17	ULVR	Cofinanciada	Ambas	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	12,51	0,79	3,95	79
18	UEES	Privada	Ambas	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	42,84	2,4	4,15	83
19	ECOTEC	Privada	Pregrado	Universidad Tecnológica Ecotec	33,97	1,78	4,25	85
20	UTEG	Privada	Ambas	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	31,53	1,44	4,15	83
21	UTN	Pública	Ambas	Universidad Técnica del Norte	36,55	1,02	4,05	81
22	UO	Privada	Pregrado	Universidad de Otavalo	41,11	2,12	3,95	79
23	UTPL	Cofinanciada	Ambas	Universidad Técnica Particular de Loja	16,18	1,53	3,95	79
24	UNL	Pública	Ambas	Universidad Nacional de Loja	35,24	0,87	3,5	70
25	UTEQ	Pública	Ambas	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	35,07	2,12	4,3	86
26	UTB	Pública	Ambas	Universidad Técnica de Babahoyo	39,8	2,35	2,45	49

No.	Siglas	Tipo	Alcance	Universidad	Titulación del estudiantado	Publicación de artículos en revistas indizadas	Acreditación / 5	Acreditación / 100
					La institución logra que sus estudiantes culminen sus carreras y se titulen en el plazo establecido	El profesorado de la institución pública artículos en revistas indizadas en bases de datos	Valor total de acreditación / 5	Valor total de acreditación / 100
27	ESPAM	Pública	Ambas	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	52,65	1,47	3,65	73
28	UESM	Pública	Ambas	Universidad Estatal del Sur de Manabí	43,59	1,13	3,7	74
29	UTM	Pública	Pregrado	Universidad Técnica de Manabí	47,7	1,68	4,1	82
30	USGP	Privada	Pregrado	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	42,37	1,07	3,6	72
31	ULEAM	Pública	Ambas	Universidad Laica Eloy Alfaro	51,44	1,05	3,6	72
32	UEA	Pública	Pregrado	Universidad Estatal Amazónica	65,14	2,64	4,15	83
33	ESPE	Pública	Ambas	Escuela Politécnica del Ejército	27,64	1,71	4,6	92
34	EPN	Pública	Ambas	Escuela Politécnica Nacional	36	3,16	4,15	83
35	FLACSO	Pública	Posgrado	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	61,36	1,88	4,7	94
36	IAEN	Pública	Posgrado	Instituto de Altos Estudios Nacionales	22,15	2,,48	3,35	67
37	UASB	Pública	Posgrado	Universidad Andina Simón Bolívar	65,07	1,04	4,25	85
38	UCE	Pública	Ambas	Universidad Central del Ecuador	10,81	0,77	4,4	88
39	PUCE	Cofinanciada	Ambas	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	31,74	1,13	4,25	85
40	UDET	Privada	Ambas	Universidad de Especialidades Turísticas	19,6	0,62	2,5	50
41	UH	Privada	Pregrado	Universidad de Los Hemisferios	34,67	0,76	4,3	86

No.	Siglas	Tipo	Alcance	Universidad	Titulación del estudiantado	Publicación de artículos en revistas indizadas	Acreditación / 5	Acreditación / 100
					La institución logra que sus estudiantes culminen sus carreras y se titulen en el plazo establecido	El profesorado de la institución pública artículos en revistas indizadas en bases de datos	Valor total de acreditación / 5	Valor total de acreditación / 100
42	UNIBE	Privada	Pregrado	Universidad Iberoamericana del Ecuador	71,87	1,2	4,25	85
43	UIDE	Privada	Ambas	Universidad Internacional del Ecuador	36,52	1,75	4,4	88
44	UISEK	Privada	Ambas	Universidad Particular Internacional Sek	92,3	2,13	4,3	86
45	USFQ	Privada	Ambas	Universidad San Francisco de Quito	59,34	2,33	4,65	93
46	UTE	Cofinanciada	Ambas	Universidad UTE	21,57	1,48	3,7	74
47	UTIS	Privada	Ambas	Universidad Tecnológica Israel	41,98	0,65	3,6	72
48	UDLA	Privada	Ambas	Universidad de las Américas	39,84	1,23	3,8	76
49	UPEN	Privada	Ambas	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	38,22	1,38	3,6	72
50	UPS	Cofinanciada	Ambas	Universidad Politécnica Salesiana	29,13	1,61	3,6	72
51	UMET	Privada	Ambas	Universidad Metropolitana	67,89	3,37	4,7	94
52	UPSE	Pública	Pregrado	Universidad Estatal Península de Santa Elena	34,28	2,4	3,95	79
53	UTA	Pública	Ambas	Universidad Técnica de Ambato	44,76	2,14	3,7	74
54	UNIANDES	Privada	Ambas	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	30,64	1,56	4,4	88
55	UTI	Privada	Ambas	Universidad Tecnológica Indoamérica	42,33	1,07	3,4	68

**Fuente:** CACES (2020)

**Anexo 7. Datos relacionados con las 43 IES analizadas respecto al tipo, alcance y número total de profesores y estudiantes**

**Tabla A7.**

<b>No. original</b>	<b>Siglas</b>	<b>Universidad</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance</b>	<b>Total estudiantes</b>	<b>Total profesores</b>
1	UCUENCA	Universidad de Cuenca	Pública	Ambas	16070	1220
2	UCACUE	Universidad Católica de Cuenca	Cofinanciada	Pregrado	15084	821
3	UAZUAY	Universidad del Azuay	Cofinanciada	Ambas	30351	495
4	UEB	Universidad Estatal de Bolívar	Pública	Ambas	5000	88
5	UPEC	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Pública	Pregrado	3191	168
6	UNACH	Universidad Nacional de Chimborazo	Pública	Ambas	9000	298
7	ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Pública	Ambas	13000	239
8	UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi	Pública	Ambas	10500	350
9	UTMACH	Universidad Técnica de Machala	Pública	Ambas	10077	312
10	UTELVT	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	Pública	Ambas	9891	475
11	ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Pública	Ambas	10254	782
12	UAE	Universidad Agraria del Ecuador	Pública	Ambas	6479	272
14	UNEMI	Universidad Estatal de Milagro	Pública	Ambas	21893	410
15	UCG	Universidad Casa Grande	Privada	Ambas	1772	200
16	UCSG	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Cofinanciada	Ambas	15771	201
17	ULVR	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Cofinanciada	Ambas	5091	267
19	ECOTEC	Universidad Tecnológica ECOTEC	Privada	Pregrado	5833	198
21	UTN	Universidad Técnica del Norte	Pública	Ambas	10950	677
22	UO	Universidad de Otavalo	Privada	Pregrado	350	40
23	UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja	Cofinanciada	Ambas	48934	1070
24	UNL	Universidad Nacional de Loja	Pública	Ambas	11201	792
25	UTEQ	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Pública	Ambas	12265	367
26	UTB	Universidad Técnica de Babahoyo	Pública	Ambas	3000	385
27	ESPAM	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Pública	Ambas	5316	413

28	UESM	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Pública	Ambas	5316	273
29	UTM	Universidad Técnica de Manabí	Pública	Pregrado	35000	1019
30	USGP	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Privada	Pregrado	3000	180
31	ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro	Pública	Ambas	21954	732
32	UEA	Universidad Estatal Amazónica	Pública	Pregrado	4310	140
33	ESPE	Escuela Politécnica del Ejército	Pública	Ambas	22229	1231
34	EPN	Escuela Politécnica Nacional	Pública	Ambas	8373	253
36	IAEN	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Pública	Posgrado	353	54
37	UASB	Universidad Andina Simón Bolívar	Pública	Posgrado	2215	284
39	PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Cofinanciada	Ambas	19828	2300
42	UNIBE	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Privada	Pregrado	2300	90
46	UTE	Universidad UTE	Cofinanciada	Ambas	15271	942
47	UTIS	Universidad Tecnológica Israel	Privada	Ambas	2343	100
48	UDLA	Universidad de las Américas	Privada	Ambas	14911	3000
50	UPS	Universidad Politécnica Salesiana	Cofinanciada	Ambas	26433	971
51	UM	Universidad Metropolitana	Privada	Ambas	3082	246
52	UPSE	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Pública	Pregrado	2600	200
53	UTA	Universidad Técnica de Ambato	Pública	Ambas	3186	143
55	UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica	Privada	Ambas	10163	530

**Fuente:** CACES (2020)

### Anexo 8. Detalle de los elementos enunciados en los PE de las IES

**Tabla A8.** Detalle de los elementos en los PE de las IES

No.	Siglas	Universidad	Tipo	Diagnóstico externo	Diagnóstico interno	FODA	Misión	Visión	Valores	Líneas estratégicas
1	UCUENCA	Universidad de Cuenca	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	UCACUE	Universidad Católica de Cuenca	Cofinanciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	UAZUAY	Universidad del Azuay	Cofinanciada	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
4	UEB	Universidad Estatal de Bolívar	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
5	UPEC	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6	UNACH	Universidad Nacional de Chimborazo	Pública	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI
7	ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8	UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	UTMACH	Universidad Técnica de Machala	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10	UTELVT	Universidad Técnica Luis Vargas Torres	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11	ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Pública	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO
12	UAE	Universidad Agraria del Ecuador	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
13	UG	Universidad de Guayaquil	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
14	UNEMI	Universidad Estatal de Milagro	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
15	UCG	Universidad Casa Grande	Privada	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI
16	UCSG	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Cofinanciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

No.	Siglas	Universidad	Tipo	Diagnóstico externo	Diagnóstico interno	FODA	Misión	Visión	Valores	Líneas estratégicas
17	ULVR	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Cofinanciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
18	UEES	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
19	ECOTEC	Universidad Tecnológica Ecotec	Privada	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
20	UTEG	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
21	UTN	Universidad Técnica del Norte	Pública	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO
22	UO	Universidad de Otavalo	Privada	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
23	UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja	Cofinanciada	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
24	UNL	Universidad Nacional de Loja	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
25	UTEQ	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	Pública	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
26	UTB	Universidad Técnica de Babahoyo	Pública	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO
27	ESPAM	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
28	UESM	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
29	UTM	Universidad Técnica de Manabí	Pública	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI
30	USGP	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
31	ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
32	UEA	Universidad Estatal Amazónica	Pública	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO

No.	Siglas	Universidad	Tipo	Diagnóstico externo	Diagnóstico interno	FODA	Misión	Visión	Valores	Líneas estratégicas
33	ESPE	Escuela Politécnica del Ejército	Pública	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI
34	EPN	Escuela Politécnica Nacional	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
35	FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Pública	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
36	IAEN	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
37	UASB	Universidad Andina Simón Bolívar	Pública	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
38	UCE	Universidad Central del Ecuador	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
39	PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Cofinanciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
40	UDET	Universidad de Especialidades Turísticas	Privada	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO
41	UH	Universidad de Los Hemisferios	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
42	UNIBE	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Privada	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
43	UIDE	Universidad Internacional del Ecuador	Privada	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
44	UISEK	Universidad Particular Internacional SEK	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
45	USFQ	Universidad San Francisco de Quito	Privada	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
46	UTE	Universidad UTE	Cofinanciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
47	UTIS	Universidad Tecnológica Israel	Privada	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
48	UDLA	Universidad de las Américas	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
49	UPEN	Universidad del Pacifico Escuela de Negocios	Privada	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO

No.	Siglas	Universidad	Tipo	Diagnóstico externo	Diagnóstico interno	FODA	Misión	Visión	Valores	Líneas estratégicas
50	UPS	Universidad Politécnica Salesiana	Cofinanciada	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
51	UMET	Universidad Metropolitana	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
52	UPSE	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
53	UTA	Universidad Técnica de Ambato	Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
54	UNIANDES	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Privada	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
55	UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica	Privada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO

Tabla A8. continuación

No.	Siglas	Objetivos estratégicos institucionales	Recursos naturales	Prestigio institucional	Cultura y buen vivir	Gestión institucional	Academia	Ciencia, tecnología e innovación	Docencia	Investigación	Satisfacción y bienestar	Programas y proyectos
1	UCUENCA	8	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
2	UCACUE	6	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
3	UAZUAY	29	0	0	0	9	3	0	5	5	1	0
4	UEB	4	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
5	UPEC	5	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0
6	UNACH	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
7	ESPOCH	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
8	UTC	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
9	UTMACH	4	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
10	UTELVT	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
11	ESPOL	5	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
12	UAE	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
13	UG	5	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
14	UNEMI	5	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0
15	UCG	6	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
16	UCSG	4	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
17	ULVR	24	0	0	0	4	4	0	0	4	0	0
18	UEES	6	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
19	ECOTEC	14	0	0	0	0	7	0	1	2	0	0
20	UTEG	10	0	0	0	2	3	1	1	1	0	0
21	UTN	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
22	UO	6	0	0	0	1	2	0	1	1	0	0
23	UTPL	40	3	0	0	9	9	0	6	10	0	0
24	UNL	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
25	UTEQ	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
26	UTB	15	0	0	0	10	0	1	2	0	0	0
27	ESPAM	4	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
28	UESM	5	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0
29	UTM	16	0	0	0	3	0	0	5	5	0	0
30	USGP	5	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0
31	ULEAM	5	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
32	UEA	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0

No.	Siglas	Objetivos estratégicos institucionales	Recursos naturales	Prestigio institucional	Cultura y buen vivir	Gestión institucional	Academia	Ciencia, tecnología e innovación	Docencia	Investigación	Satisfacción y bienestar	Programas y proyectos
33	ESPE	6	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0
34	EPN	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
35	FLACSO	11	0	0	0	2	0	0	3	4	0	0
36	IAEN	4	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0
37	UASB	5	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0
38	UCE	5	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
39	PUCE	9	0	1	0	3	3	0	0	1	0	0
40	UDET	5	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0
41	UH	8	0	0	0	5	1	0	0	1	0	0
42	UNIBE	14	0	0	0	5	5	0	0	2	0	0
43	UIDE	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
44	UISEK	14	0	0	0	4	0	0	5	2	0	0
45	USFQ	20	0	0	0	5	8	0	0	4	0	0
46	UTE	7	0	1	0	1	3	0	0	1	0	0
47	UTIS	5	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0
48	UDLA	5	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0
49	UPEN	3	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0
50	UPS	5	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
51	UMET	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
52	UPSE	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
53	UTA	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
54	UNIANDES	9	0	0	0	4	3	0	0	1	0	0
55	UTI	15	0	0	0	7	3	0	0	3	0	0

Tabla A8. continuación

No.	Siglas	Vinculación	Infraestructura	Estudiantes	Internacionalización	Objetivos estratégicos por eje misional (tácticos)	Estudiantes	Academia	Satisfacción y bienestar	Ciencia, tecnología e innovación	Gestión institucional
1	UCUENCA	1	0	1	0	15	0	0	0	5	4
2	UCACUE	1	1	0	1	75	0	0	0	0	13
3	UAZUAY	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UEB	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	UPEC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	UNACH	1	0	0	0	4	0	1	0	1	1
7	ESPOCH	1	0	0	0	8	0	1	0	0	0
8	UTC	1	0	0	0	25	0	9	0	0	9
9	UTMACH	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
10	UTELVT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	ESPOL	1	0	1	0	28	6	7	0	0	7
12	UAE	1	0	0	0	24	0	12	0	0	4
13	UG	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
14	UNEMI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	UCG	1	1	1	0	32	2	9	0	0	7
16	UCSG	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
17	ULVR	4	4	4	0	58	8	12	0	0	10
18	UEES	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
19	ECOTEC	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
20	UTEG	1	0	0	1	14	0	2	0	2	3
21	UTN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	UO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	UTPL	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
24	UNL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	UTEQ	1	0	0	0	10	0	0	0	0	3
26	UTB	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
27	ESPAM	1	0	0	0	15	0	0	0	0	11
28	UESM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	UTM	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	USGP	1	0	0	0	23	0	7	2	0	7
31	ULEAM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	UEA	1	0	0	0	23	0	6	0	0	4

No.	Siglas	Vinculación	Infraestructura	Estudiantes	Internacionalización	Objetivos estratégicos por eje misional (tácticos)	Estudiantes	Academia	Satisfacción y bienestar	Ciencia, tecnología e innovación	Gestión institucional
33	ESPE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	EPN	1	0	0	0	53	0	0	0	0	26
35	FLACSO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	IAEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	UASB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	UCE	1	0	0	1	19	0	5	0	0	2
39	PUCE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	UDET	1	0	0	0	9	0	4	0	0	3
41	UH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	UNIBE	2	0	0	0	112	0	57	0	0	36
43	UIDE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	UISEK	3	0	0	0	15	0	0	0	0	4
45	USFQ	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
46	UTE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	UTIS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	UDLA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
49	UPEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	UPS	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
51	UMET	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	UPSE	1	0	0	0	22	0	8	0	0	7
53	UTA	1	0	0	0	0	0	4	0	0	1
54	UNIANDES	1	0	0	0	27	0	5	0	0	12
55	UTI	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Tabla A8. continuación

No.	Siglas	Internación alización	Infraestructura	Investiga ción	Docencia	Administrati vo	Vinculación	Estrategias / Acciones	Proyectos	Indicador	Metas	Responsable	Presupuesto
1	UCUENCA	0	0	0	4	0	2	SI	SI	SI	SI	SI	NO
2	UCACUE	1	6	2	0	47	6	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	UAZUAY	0	0	0	0	0	0	SI	NO	NO	NO	NO	NO
4	UEB	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	NO	NO	SI
5	UPEC	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	SI
6	UNACH	0	0	0	0	0	1	SI	SI	NO	SI	SI	NO
7	ESPOCH	0	0	2	3	0	2	SI	SI	SI	SI	NO	NO
8	UTC	0	0	4	0	0	3	SI	SI	NO	SI	SI	NO
9	UTMACH	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	NO
10	UTELVT	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11	ESPOL	0	0	4	0	0	4	SI	SI	SI	SI	NO	NO
12	UAE	0	0	5	0	0	3	SI	SI	SI	SI	SI	NO
13	UG	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	NO
14	UNEMI	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	NO
15	UCG	0	1	4	0	0	9	SI	SI	SI	NO	SI	NO
16	UCSG	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	SI	SI	NO
17	ULVR	0	11	8	0	0	9	SI	SI	SI	SI	NO	NO
18	UEES	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	SI	NO	NO
19	ECOTEC	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	NO	SI	NO
20	UTEG	1	0	2	2	0	2	SI	SI	SI	SI	NO	NO
21	UTN	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	NO	NO	NO
22	UO	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	SI
23	UTPL	0	0	0	0	0	0	NO	SI	SI	SI	SI	NO
24	UNL	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	NO
25	UTEQ	0	0	3	2	0	2	SI	SI	SI	SI	NO	NO
26	UTB	0	0	0	0	0	0	NO	NO	NO	NO	NO	NO
27	ESPAM	0	0	4	0	0	0	NO	NO	NO	NO	NO	NO
28	UESM	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	NO
29	UTM	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	SI	NO	NO
30	USGP	0	0	3	0	0	4	SI	NO	NO	NO	NO	NO
31	ULEAM	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	NO
32	UEA	0	0	7	0	0	6	SI	SI	SI	SI	SI	SI
33	ESPE	0	0	0	0	0	0	NO	SI	NO	NO	NO	NO

No.	Siglas	Internación alización	Infraestructura	Investiga ción	Docencia	Administrati vo	Vinculación	Estrategias / Acciones	Proyectos	Indicador	Metas	Responsable	Presupuesto
34	EPN	0	0	7	15	0	5	NO	SI	SI	SI	SI	NO
35	FLACSO	0	0	0	0	0	0	SI	NO	NO	NO	NO	NO
36	IAEN	0	0	0	0	0	0	SI	SI	NO	NO	NO	NO
37	UASB	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	NO	SI	SI
38	UCE	6	0	3	0	0	3	SI	NO	NO	NO	NO	NO
39	PUCE	0	0	0	0	0	0	SI	NO	NO	NO	NO	NO
40	UDET	0	0	1	0	0	1	SI	SI	SI	NO	NO	NO
41	UH	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	NO
42	UNIBE	0	0	11	0	0	8	SI	SI	SI	NO	SI	SI
43	UIDE	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	NO	NO
44	UISEK	0	0	2	5	0	4	SI	SI	SI	SI	NO	NO
45	USFQ	0	0	0	0	0	0	NO	NO	SI	NO	NO	NO
46	UTE	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	NO
47	UTIS	0	0	0	0	0	0	SI	NO	SI	SI	NO	NO
48	UDLA	0	0	0	0	0	0	SI	NO	NO	NO	SI	NO
49	UPEN	0	0	0	0	0	0	SI	NO	NO	SI	NO	NO
50	UPS	0	0	0	0	0	0	SI	NO	SI	SI	NO	NO
51	UMET	0	0	0	0	0	0	SI	NO	SI	SI	NO	NO
52	UPSE	0	0	4	0	0	3	SI	SI	SI	SI	SI	NO
53	UTA	0	0	4	0	0	3	SI	SI	SI	SI	SI	NO
54	UNIANDES	0	0	5	0	0	5	SI	SI	SI	NO	SI	NO
55	UTI	0	0	0	0	0	0	SI	SI	SI	SI	SI	NO

## Anexo 9. Análisis de objetivos de la planificación estratégica por ámbito

**Tabla A9.1.** Objetivos Gestión Institucional

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
1	UCUENCA	1. Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa			1				
2	UCACUE	1. Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión, y visión institucional.		1					
3	UAZUAY	<p>1. Administrar la Universidad de manera planificada y profesional.</p> <p>2. Proyectar y posicionar nacional e internacionalmente a la Institución</p> <p>3. Conformar un adecuado sistema de comunicación institucional</p> <p>4. Fortalecer los procedimientos internos para lograr agilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.</p> <p>5. Estandarizar los procedimientos en todas las unidades académicas.</p> <p>6. Formular y aplicar una nueva estructura organizativa, ajustada al tamaño y a las necesidades académicas.</p> <p>7. Apoyar el desarrollo profesional y humano del personal de la Institución.</p> <p>8. Consolidar el manejo transparente y moderno de los recursos financieros.</p> <p>9. Optimizar el uso de las instalaciones físicas, de bienes y equipos.</p>	2	2		1		1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
4	UEB	1. Incrementar la productividad de los procesos de gestión, mediante el desarrollo del talento humano, optimización de recursos financieros, potencialización de infraestructura física y tecnológica e implementación de un sistema de información y comunicación institucional.	1						
5	UPEC	1. Incrementar la efectividad de los procesos institucionales sobre la base de un modelo de gestión por resultados, que responda a las exigencias de la Educación superior.	1						
6	UNACH	1. Incrementar la eficiencia operacional institucional.						1	
7	ESPOCH	Garantizar una gestión administrativa institucional moderna y eficiente que permita el desarrollo integral de las funciones sustantivas de la ESPOCH con responsabilidad social.				1			
8	UTC	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.			1				
9	UTMACH	1. Fortalecer las capacidades institucionales.	1						
10	UTELVT	1. Garantizar la ejecución articulada de las funciones sustantivas (formación, investigación y vinculación con la sociedad) mediante la gestión integral para el cumplimiento de los objetivos institucionales con pertinencia y calidad.			1				
11	ESPOL	1. Implementar un modelo de gestión eficiente, eficaz y sostenible, fundamentado en procesos que cumplan con altos estándares de calidad y con orientación a la satisfacción del cliente.			1				
12	UAE	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional de manera que se promueva el mejoramiento continuo de los apoyos a los servicios brindados.			1				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
13	UG	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos institucionales comprometidos con el desarrollo de la Universidad de Guayaquil.	1						
14	UNEMI	1. Implantar un Modelo de Gestión que integre e interrelacione las funciones sustantivas.			1				
15	UCG	1. Fortalecer la institucionalidad a través de una sólida gestión académico-administrativa.				1			
16	UCSG	1. Lograr procesos de calidad en los ámbitos de las finanzas y de la administración de recursos, así como el bienestar universitario y el talento humano, que favorezcan a la sostenibilidad y crecimiento institucional.	1						
17	ULVR	1. Mantener una estructura organizacional sostenible funcional y eficiente con recursos que respondan a las necesidades de la institución. 2. Promover la excelencia en el servicio y atención al usuario interno y externo de la institución. 3. Establecer políticas para la internacionalización, para la trasmisión del conocimiento y la investigación que trascienda el ámbito nacional. 4. Promover acciones con valores éticos orientados a la vocación educativa y el respeto a los bienes y a las personas.					1		
18	UEES	1. Lograr una administración óptima de recursos para el cumplimiento de los propósitos educativos, científicos, de vinculación y de desarrollo de la universidad. 2. Garantizar la perdurabilidad en el tiempo de la institución, asegurando su capacidad para cumplir su misión científica, educativa y de vinculación		1					
20	UTEG	1. Contar con una infraestructura física y tecnológica con procesos (academia, eficiencia	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) eficientes, un personal administrativo, técnico docente y de apoyo competente y el financiamiento, que garanticen la excelencia de los procesos de la IES. 2. Estructurar un sistema de gestión integrado para el desarrollo, ejecución y control de los procesos sustantivos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) de la UTEG							
21	UTN	1. Tecnicar la gestión institucional con la aplicación de un modelo y sistema de gestión por procesos.	1						
22	UO	1. Consolidar la gestión universitaria de los procesos universitarios y las herramientas de mejoramiento continuo, que garanticen la transformación institucional y la calidad de estos, para dar cumplimiento a la Visión y alcanzar la acreditación institucional.	1						
23	UTPL	1. Fortalecer la presencia institucional nacional a través de los centros de apoyo universitario, mediante actividades culturales o de vinculación con la sociedad 2. Optimizar el uso de las TIC como apoyo a los procesos de enseñanza - aprendizaje en todos los programas académicos 3. Mejorar continuamente el modelo de EaD para garantizar su calidad en el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes 4. Aumentar la estandarización física y tecnológica de los Centros Universitarios y Sede cumpliendo los parámetros de evaluación y acreditación. 5. Aumentar el seguimiento de la calidad por					1	3	1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		<p>medio de planificación, evaluación y mejora continua sustentada y calificada en el marco constitucional y legislativo nacional y normativo institucional</p> <p>6. Mantener la calidad de la gobernanza y liderazgo por medio de la formación continua de los gestores</p> <p>7. Aumentar la integridad, validez y confiabilidad de la información académica en los sistemas</p> <p>8. Mantener las condiciones laborales para la salud, integridad, seguridad y bienestar de las personas y de los bienes</p> <p>9. Aumentar la calidad en la atención en Servicios Estudiantiles</p>							
24	UNL	<p>1. Implementar un sistema integral de gestión Institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.</p>			1				
25	UTEQ	<p>1. Alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad administrativa para el logro de la acreditación y sostenibilidad universitaria.</p>					1		
26	UTB	<p>1. Desarrollar la socialización de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>2. Establecer la vinculación de los actores sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del PEDI de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>3. Diseñar el plan de mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p>		1		3	2	1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		<p>4. Diseñar y ejecutar un plan de capacitación continua, para autoridades y directivos.</p> <p>5. Fortalecer los servicios bibliotecarios de la Universidad Técnica de Babahoyo y de sus Unidades Académicas.</p> <p>6. Fortalecer los Servicios de Bienestar Universitario de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>7. Elaborar los Reglamentos que normen la gestión administrativa y académica de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>8. Diseñar y aplicar el Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Funciones y el Manual de Clasificación de Puestos, para los servidores universitarios de la UTB.</p> <p>9. Desarrollar la sistematización de las áreas administrativas y de las unidades académicas de la UTB.</p> <p>10. Implementar y aplicar un sistema de programación y formulación presupuestaria, gestión interna, financiera, salarial y auditoria en la Universidad Técnica de Babahoyo.</p>							
27	ESPAM	<p>1. Establecer un sistema de gestión académica en nivelación, grado y posgrado mediante el fortalecimiento, la coordinación y la mejora de los procesos académicos de la ESPAM MFL.</p> <p>2. Consolidar la gestión Administrativa Financiera de la institución en función de la búsqueda permanente de la excelencia.</p>	1			1			
28	UESM	<p>1. Garantizar la efectividad en los procesos institucionales sobre la puesta en marcha de un modelo de gestión por resultados, en función de las exigencias de la Educación Superior.</p>	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
29	UTM	<p>1. Incrementar la autogeneración neta de recursos a través de diversas estrategias que fortalezcan las relaciones de la UTM con el sector externo privado, público y de la sociedad civil.</p> <p>2. Adecuar el Estatuto y los reglamentos de la UTM a las nuevas realidades de la educación superior y a los desafíos institucionales.</p> <p>3. Asegurar el fortalecimiento institucional enfocado en la implementación de procesos y mejoramiento sostenido de los servicios institucionales.</p>	1	1			1		
30	USGP	<p>1. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.</p>			1				
31	ULEAM	<p>1. Efectuar un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz promoviendo una cultura organizacional de calidad para el desarrollo del talento humano y de la institución</p>				1			
32	UEA	<p>4. Mejorar la eficiencia de la gestión administrativa para generar un soporte organizado y operativo eficiente enfocado hacia el logro de la excelencia.</p>				1			
33	ESPE	<p>1. Fortalecer los dominios académicos de la Universidad.</p> <p>2. Promover el desarrollo y las competencias del personal directivo, académico, administrativo y trabajadores.</p> <p>3. Incrementar la capacidad de sustentación operativa de la Universidad.</p>						1	
34	EPN	<p>1. Incrementar las capacidades institucionales.</p>							
35	FLACSO	<p>1. Implementar una gestión integral, eficiente y eficaz, orientada a la consolidación de una universidad de investigación.</p>			2				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		2. Articular la gestión académica, administrativa y financiera en los departamentos.							
36	IAEN	1. Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.					1		
37	UASB	1. Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional. 2. Fortalecimiento de la gestión institucional.	1		1				
38	UCE	1. Garantizar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo-financiero, tecnológico y comunicacional.	1						
39	PUCE	1. Mejorar la gestión institucional asegurando la calidad y mejora continua. 2. Administrar los recursos de manera sobria y eficiente. 3. Buscar nuevas fuentes de financiamiento.		2	1				
40	UDET	1. Implementar un sistema integrado de gestión.			1				
41	UH	1. Lograr la expansión y crecimiento de la Universidad de los Hemisferios a través de acciones de servicio, ventas, marketing y fidelización en base al modelo estratégico. 2. Formar y perfeccionar el talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad. 3. Lograr eficiencia y eficacia en todos los procesos críticos de la Universidad para ejecutar rentablemente los proyectos del Modelo Estratégico. 4. Maximizar el beneficio económico para cumplir con el proyecto educativo, la propuesta de valor y	1	2					1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		la creencia profunda de la Universidad. 5. Gestionar estratégicamente los socios clave para conseguir los recursos necesarios, incrementar el valor compartido para la Universidad.							
42	UNIBE	1. Fortalecer la gestión administrativo-financiera institucional para garantizar la calidad de los procesos administrativos. 2. Orientar la acción estratégica institucional en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, (2015-2019) y planes operativos anuales, POAs, estructurados en correspondencia con el Plan Nacional del Buen Vivir. 3. Fortalecer el Sistema de información académico-administrativa a fin de mejorar los procesos internos y responder con eficiencia los requerimientos de los organismos de control. 4. Fortalecer la situación financiera de la Universidad, mejorando la autogestión, priorizando el gasto en las funciones sustantivas e implementando la rendición de cuentas financieras como establece la LOES. 5. Actualizar y adecuar la normativa de la UNIBE en coherencia con la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior y demás reglamentos sobre educación superior vigentes.	1	1		1	2		
43	UIDE	1. Incrementar la eficiencia y eficacia institucional que permita la sostenibilidad y una proyección externa de la UIDE en todos los ámbitos.						1	
44	UISEK	1. Implementar un sistema de gestión por procesos orientado al logro de una mayor eficacia y transparencia de la gestión institucional, que,	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		<p>apoyado en estándares internacionales de calidad, contribuya al reconocimiento nacional e internacional de la UISEK.</p> <p>2. Institucionalizar una comunicación efectiva centrada en la personalización como filosofía educativa, que permita posicionar a la universidad, dentro de sus grupos de interés, como una institución de excelencia académica gracias a sus diferenciadores.</p> <p>3. Fomentar una cultura de servicio que, basada en la política de calidad de la UISE, permita alcanzar altos niveles de satisfacción en la comunidad académica con relación a los servicios de bienestar universitario.</p> <p>4. Contar con una estructura organizacional renovada, que apoyada en campus universitarios modernos, accesibles y funcionales, oriente el desarrollo de las actividades de formación educativa y proyecte nuestra calidad y visión estratégica hacia la sociedad.</p>							
45	USFQ	<p>1. Obtener acreditaciones nacionales e internacionales otorgadas por organismos externos</p> <p>2. Fortalecer el sistema de biblioteca universitaria para impulsar la transferencia de conocimientos</p> <p>3. Mejorar continuamente la infraestructura y el ambiente físico de la USFQ</p> <p>4. Aumentar la eficiencia y calidad a través de mejoramiento de procesos y políticas internas</p> <p>5. Cumplir con los requerimientos del modelo de evaluación de extensiones universitarias establecido por el CEAACES para la extensión Galápagos.</p>					1	1	
46	UTE	1. Fortalecer la posición financiera institucional.		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
47	UTIS	1. Mejorar la calidad del desempeño administrativo de la institución 2. Fortalecer la gestión integral para el desarrollo sostenible en la UISRAEL.			1	1			
48	UDLA	1. Mejorar la gestión operacional para una correcta eficiencia de recursos.		1					
50	UPS	1. Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente con las necesidades del país, de seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad. 2. Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera		1		1			
51	UMET	1. Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.						1	
52	UPSE	1. Realizar una gestión institucional de calidad y eficiente orientada a fortalecer los procesos académicos y de investigación.			1				
53	UTA	1. Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.	1						
54	UNIANDES	1. Fortalecer el modelo de gestión de procesos que permita asegurar la calidad de la oferta académica de la universidad optimizando el uso de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la institución para garantizar el logro de los objetivos institucionales, bajo los principios de justicia,	1				1		1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento o y gestión por procesos	Objetivos relacionados a gestión de optimización de recursos físicos, institucionales y financieros	Objetivos relacionados a mejora y fortalecimiento de la gestión institucional de manera global	Objetivos relacionados a gestión de la administración y planificación	Objetivos relacionados a la gestión de reglamentos, normativas estatutos y políticas	Objetivos relacionados a eficiencia, eficacia y calidad	Objetivos relacionados a gestión y promoción del talento humano
		<p>sostenibilidad y salud.</p> <p>2. Asegurar el direccionamiento de la gestión docente, administrativa y estudiantes orientado a la calidad institucional garantizando el acceso e igualdad de oportunidades en condiciones de equidad y calidad en el marco de una formación ciudadana e intercultural enmarcados en la ecología de saberes.</p> <p>3. Dotar a la comunidad universitaria de servicios tecnológicos, de comunicación e información integrales, robustos, funcionales y flexibles orientado a los usuarios internos y externos y que respondan efectivamente a las necesidades y al fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad y de los diferentes departamentos de Matriz y Extensiones.</p> <p>4. Contar con una normativa institucional armonizada a las exigencias del nuevo marco legal del sistema de educación superior.</p>							
55	UTI	<p>1. Maximizar el nivel de los resultados de las evaluaciones internas y externas.</p> <p>2. Incrementar y optimizar aulas, laboratorios, uso de recursos didácticos y tecnológicos, y ambientes de bienestar estudiantil.</p> <p>3. Incrementar e-Learning, para potencializar todas las modalidades de estudios .</p> <p>4. Maximizar el uso de los recursos financieros.</p> <p>5. Maximizar la automatización e integración de los procesos y su control.</p> <p>6. Maximizar el desarrollo del talento humano.</p> <p>7. Incrementar la captación de fondos externos para financiar la investigación.</p>	1	3			1	1	
<b>Total</b>			<b>21</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Tabla A9.1. continuación

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
1	UCUENCA	1. Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa							
2	UCACUE	1. Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos desde la perspectiva de igualdad, alineada con la misión, y visión institucional.							
3	UAZUAY	<p>1. Administrar la Universidad de manera planificada y profesional.</p> <p>2. Proyectar y posicionar nacional e internacionalmente a la Institución</p> <p>3. Conformar un adecuado sistema de comunicación institucional</p> <p>4. Fortalecer los procedimientos internos para lograr agilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.</p> <p>5. Estandarizar los procedimientos en todas las unidades académicas.</p> <p>6. Formular y aplicar una nueva estructura organizativa, ajustada al tamaño y a las necesidades académicas.</p> <p>7. Apoyar el desarrollo profesional y humano del personal de la Institución.</p> <p>8. Consolidar el manejo transparente y moderno de los recursos financieros.</p> <p>9. Optimizar el uso de las instalaciones físicas, de bienes y equipos.</p>			1		1	1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
4	UEB	1. Incrementar la productividad de los procesos de gestión, mediante el desarrollo del talento humano, optimización de recursos financieros, potencialización de infraestructura física y tecnológica e implementación de un sistema de información y comunicación institucional.							
5	UPEC	1. Incrementar la efectividad de los procesos institucionales sobre la base de un modelo de gestión por resultados, que responda a las exigencias de la Educación superior.							
6	UNACH	1. Incrementar la eficiencia operacional institucional.							
7	ESPOCH	Garantizar una gestión administrativa institucional moderna y eficiente que permita el desarrollo integral de las funciones sustantivas de la ESPOCH con responsabilidad social.							
8	UTC	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.							
9	UTMACH	1. Fortalecer las capacidades institucionales.							
10	UTELVT	1. Garantizar la ejecución articulada de las funciones sustantivas (formación, investigación y vinculación con la sociedad) mediante la gestión integral para el cumplimiento de los objetivos institucionales con pertinencia y calidad.							
11	ESPOL	1. Implementar un modelo de gestión eficiente, eficaz y sostenible, fundamentado en procesos que cumplan con altos estándares de calidad y con orientación a la satisfacción del cliente.							

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
12	UAE	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional de manera que se promueva el mejoramiento continuo de los apoyos a los servicios brindados.							
13	UG	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos institucionales comprometidos con el desarrollo de la Universidad de Guayaquil.							
14	UNEMI	1. Implantar un Modelo de Gestión que integre e interrelacione las funciones sustantivas.							
15	UCG	1. Fortalecer la institucionalidad a través de una sólida gestión académico-administrativa.							
16	UCSG	1. Lograr procesos de calidad en los ámbitos de las finanzas y de la administración de recursos, así como el bienestar universitario y el talento humano, que favorezcan a la sostenibilidad y crecimiento institucional.							
17	ULVR	1. Mantener una estructura organizacional sostenible funcional y eficiente con recursos que respondan a las necesidades de la institución. 2. Promover la excelencia en el servicio y atención al usuario interno y externo de la institución. 3. Establecer políticas para la internacionalización, para la trasmisión del conocimiento y la investigación que trascienda el ámbito nacional. 4. Promover acciones con valores éticos orientados a la vocación educativa y el respeto a los bienes y a las personas.		2			1		

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
18	UEES	<p>1. Lograr una administración óptima de recursos para el cumplimiento de los propósitos educativos, científicos, de vinculación y de desarrollo de la universidad.</p> <p>2. Garantizar la perdurabilidad en el tiempo de la institución, asegurando su capacidad para cumplir su misión científica, educativa y de vinculación</p>			1				
20	UTEG	<p>1. Contar con una infraestructura física y tecnológica con procesos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) eficientes, un personal administrativo, técnico docente y de apoyo competente y el financiamiento, que garanticen la excelencia de los procesos de la IES.</p> <p>2. Estructurar un sistema de gestión integrado para el desarrollo, ejecución y control de los procesos sustantivos (academia, eficiencia académica, investigación, infraestructura, organización y gestión) de la UTEG</p>	1						
21	UTN	<p>1. Tecnificar la gestión institucional con la aplicación de un modelo y sistema de gestión por procesos.</p>							
22	UO	<p>1. Consolidar la gestión universitaria de los procesos universitarios y las herramientas de mejoramiento continuo, que garanticen la transformación institucional y la calidad de estos, para dar cumplimiento a la Visión y alcanzar la acreditación institucional.</p>							
23	UTPL	<p>1. Fortalecer la presencia institucional nacional a través de los centros de apoyo universitario, mediante actividades culturales o de vinculación con la sociedad</p> <p>2. Optimizar el uso de las TIC como apoyo a los</p>	2		1	1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		<p>procesos de enseñanza - aprendizaje en todos los programas académicos</p> <p>3. Mejorar continuamente el modelo de EaD para garantizar su calidad en el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes</p> <p>4. Aumentar la estandarización física y tecnológica de los Centros Universitarios y Sede cumpliendo los parámetros de evaluación y acreditación.</p> <p>5. Aumentar el seguimiento de la calidad por medio de planificación, evaluación y mejora continua sustentada y calificada en el marco constitucional y legislativo nacional y normativo institucional</p> <p>6. Mantener la calidad de la gobernanza y liderazgo por medio de la formación continua de los gestores</p> <p>7. Aumentar la integridad, validez y confiabilidad de la información académica en los sistemas</p> <p>8. Mantener las condiciones laborales para la salud, integridad, seguridad y bienestar de las personas y de los bienes</p> <p>9. Aumentar la calidad en la atención en Servicios Estudiantiles</p>							
24	UNL	<p>1. Implementar un sistema integral de gestión Institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.</p>							

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
25	UTEQ	1. Alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad administrativa para el logro de la acreditación y sostenibilidad universitaria.							
26	UTB	<p>1. Desarrollar la socialización de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>2. Establecer la vinculación de los actores sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del PEDI de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>3. Diseñar el plan de mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>4. Diseñar y ejecutar un plan de capacitación continua, para autoridades y directivos.</p> <p>5. Fortalecer los servicios bibliotecarios de la Universidad Técnica de Babahoyo y de sus Unidades Académicas.</p> <p>6. Fortalecer los Servicios de Bienestar Universitario de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>7. Elaborar los Reglamentos que normen la gestión administrativa y académica de la Universidad Técnica de Babahoyo.</p> <p>8. Diseñar y aplicar el Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Funciones y el Manual de Clasificación de Puestos, para los servidores universitarios de la UTB.</p> <p>9. Desarrollar la sistematización de las áreas administrativas y de las unidades académicas de la UTB.</p> <p>10. Implementar y aplicar un sistema de programación y formulación presupuestaria,</p>	1	1			1		

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		gestión interna, financiera, salarial y auditoría en la Universidad Técnica de Babahoyo.							
27	ESPAM	1. Establecer un sistema de gestión académica en nivelación, grado y posgrado mediante el fortalecimiento, la coordinación y la mejora de los procesos académicos de la ESPAM MFL. 2. Consolidar la gestión Administrativa Financiera de la institución en función de la búsqueda permanente de la excelencia.							
28	UESM	1. Garantizar la efectividad en los procesos institucionales sobre la puesta en marcha de un modelo de gestión por resultados, en función de las exigencias de la Educación Superior.							
29	UTM	1. Incrementar la autogeneración neta de recursos a través de diversas estrategias que fortalezcan las relaciones de la UTM con el sector externo privado, público y de la sociedad civil. 2. Adecuar el Estatuto y los reglamentos de la UTM a las nuevas realidades de la educación superior y a los desafíos institucionales. 3. Asegurar el fortalecimiento institucional enfocado en la implementación de procesos y mejoramiento sostenido de los servicios institucionales.							
30	USGP	1. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.							
31	ULEAM	1. Efectuar un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz promoviendo una cultura organizacional de calidad para el desarrollo del talento humano y de la institución							
32	UEA	4. Mejorar la eficiencia de la gestión administrativa para generar un soporte organizado							

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		y operativo eficiente enfocado hacia el logro de la excelencia.							
33	ESPE	1. Fortalecer los dominios académicos de la Universidad. 2. Promover el desarrollo y las competencias del personal directivo, académico, administrativo y trabajadores. 3. Incrementar la capacidad de sustentación operativa de la Universidad.				2			
34	EPN	1. Incrementar las capacidades institucionales.				1			
35	FLACSO	1. Implementar una gestión integral, eficiente y eficaz, orientada a la consolidación de una universidad de investigación. 2. Articular la gestión académica, administrativa y financiera en los departamentos.							
36	IAEN	1. Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.							
37	UASB	1. Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional. 2. Fortalecimiento de la gestión institucional.							
38	UCE	1. Garantizar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo-financiero, tecnológico y comunicacional.							
39	PUCE	1. Mejorar la gestión institucional asegurando la calidad y mejora continua. 2. Administrar los recursos de manera sobria y eficiente. 3. Buscar nuevas fuentes de financiamiento.							

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
40	UDET	1. Implementar un sistema integrado de gestión.							
41	UH	<p>1. Lograr la expansión y crecimiento de la Universidad de los Hemisferios a través de acciones de servicio, ventas, marketing y fidelización en base a la modelo estratégico.</p> <p>2. Formar y perfeccionar el talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad.</p> <p>3. Lograr eficiencia y eficacia en todos los procesos críticos de la Universidad para ejecutar rentablemente los proyectos del Modelo Estratégico.</p> <p>4. Maximizar el beneficio económico para cumplir con el proyecto educativo, la propuesta de valor y la creencia profunda de la Universidad.</p> <p>5. Gestionar estratégicamente los socios clave para conseguir los recursos necesarios, incrementar el valor compartido para la Universidad.</p>						1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
42	UNIBE	<p>1. Fortalecer la gestión administrativo-financiera institucional para garantizar la calidad de los procesos administrativos.</p> <p>2. Orientar la acción estratégica institucional en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, (2015-2019) y planes operativos anuales, POAs, estructurados en correspondencia con el Plan Nacional del Buen Vivir.</p> <p>3. Fortalecer el Sistema de información académico-administrativa a fin de mejorar los procesos internos y responder con eficiencia los requerimientos de los organismos de control.</p> <p>4. Fortalecer la situación financiera de la Universidad, mejorando la autogestión, priorizando el gasto en las funciones sustantivas e implementando la rendición de cuentas financieras como establece la LOES.</p> <p>5. Actualizar y adecuar la normativa de la UNIBE en coherencia con la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior y demás reglamentos sobre educación superior vigentes.</p>							
43	UIDE	<p>1. Incrementar la eficiencia y eficacia institucional que permita la sostenibilidad y una proyección externa de la UIDE en todos los ámbitos.</p>							
44	UISEK	<p>1. Implementar un sistema de gestión por procesos orientado al logro de una mayor eficacia y transparencia de la gestión institucional, que, apoyado en estándares internacionales de calidad, contribuya al reconocimiento nacional e internacional de la UISEK.</p>		1			1	1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		<p>2. Institucionalizar una comunicación efectiva centrada en la personalización como filosofía educativa, que permita posicionar a la universidad, dentro de sus grupos de interés, como una institución de excelencia académica gracias a sus diferenciadores.</p> <p>3. Fomentar una cultura de servicio que, basada en la política de calidad de la UISE, permita alcanzar altos niveles de satisfacción en la comunidad académica con relación a los servicios de bienestar universitario.</p> <p>4. Contar con una estructura organizacional renovada, que apoyada en campus universitarios modernos, accesibles y funcionales, oriente el desarrollo de las actividades de formación educativa y proyecte nuestra calidad y visión estratégica hacia la sociedad.</p>							
45	USFQ	<p>1. Obtener acreditaciones nacionales e internacionales otorgadas por organismos externos</p> <p>2. Fortalecer el sistema de biblioteca universitaria para impulsar la transferencia de conocimientos</p> <p>3. Mejorar continuamente la infraestructura y el ambiente físico de la USFQ</p> <p>4. Aumentar la eficiencia y calidad a través de mejoramiento de procesos y políticas internas</p> <p>5. Cumplir con los requerimientos del modelo de evaluación de extensiones universitarias establecido por el CEAACES para la extensión Galápagos.</p>	2		1				
46	UTE	1. Fortalecer la posición financiera institucional.							
47	UTIS	1. Mejorar la calidad del desempeño administrativo de la institución							

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		2. Fortalecer la gestión integral para el desarrollo sostenible en la UISRAEL.							
48	UDLA	1. Mejorar la gestión operacional para una correcta eficiencia de recursos.							
50	UPS	1. Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente con las necesidades del país, de seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad. 2. Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera							
51	UMET	1. Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.							
52	UPSE	1. Realizar una gestión institucional de calidad y eficiente orientada a fortalecer los procesos académicos y de investigación.							
53	UTA	1. Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo orgnizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.							
54	UNIANDES	1. Fortalecer el modelo de gestión de procesos que permita asegurar la calidad de la oferta académica de la universidad optimizando el uso de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la institución para garantizar el logro de los objetivos institucionales, bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud. 2. Asegurar el direccionamiento de la gestión	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a gestión de infraestructura física y tecnológica	Objetivos relacionados a gestión de usuarios internos y externos de la institución	Objetivos relacionados a gestión para posicionamiento de la Universidad	Objetivos relacionados a la gestión de las capacidades institucionales	Objetivos relacionados a gestión de la mejora de la estructura organizativa	Objetivos relacionados a la gestión de comunicación	Objetivos relacionados a gestión de expansión y crecimiento de la institución
		<p>docente, administrativa y estudiantes orientado a la calidad institucional garantizando el acceso e igualdad de oportunidades en condiciones de equidad y calidad en el marco de una formación ciudadana e intercultural enmarcados en la ecología de saberes.</p> <p>3. Dotar a la comunidad universitaria de servicios tecnológicos, de comunicación e información integrales, robustos, funcionales y flexibles orientado a los usuarios internos y externos y que respondan efectivamente a las necesidades y al fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad y de los diferentes departamentos de Matriz y Extensiones.</p> <p>4. Contar con una normativa institucional armonizada a las exigencias del nuevo marco legal del sistema de educación superior.</p>							
55	UTI	<p>1. Maximizar el nivel de los resultados de las evaluaciones internas y externas.</p> <p>2. Incrementar y optimizar aulas, laboratorios, uso de recursos didácticos y tecnológicos, y ambientes de bienestar estudiantil.</p> <p>3. Incrementar e-Learning, para potencializar todas las modalidades de estudios.</p> <p>4. Maximizar el uso de los recursos financieros.</p> <p>5. Maximizar la automatización e integración de los procesos y su control.</p> <p>6. Maximizar el desarrollo del talento humano.</p> <p>7. Incrementar la captación de fondos externos para financiar la investigación.</p>		1					
<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Tabla A9.2. Objetivos Academia

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
2	UCACUE	1. Implementar la excelencia académica elevando la calidad de la transmisión de conocimientos, mediante modernos procesos de enseñanza-aprendizaje que respondan a las futuras demandas de la sociedad y en correspondencia con los ejes de igualdad		1					
3	UAZUAY	1. Propiciar la reflexión académica, retroalimentación de experiencias, integración y difusión de saberes. 2. Garantizar un entorno de rigor académico en función de las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad. 3. Fortalecer la articulación de la docencia con actividades de investigación, servicio a la sociedad, educación continua y posgrados.			3				
5	UPEC	1. Incrementar la oferta académica institucional por medio de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación.	1						
6	UNACH	1. Incrementar la calidad, pertinencia y excelencia académica.		1					
8	UTC	1. Incrementar la formación de profesionales con excelencia.		1					
10	UTELVT	1. Formar profesionales de grado y posgrado de calidad académica y humanista mediante un proceso educativo articulado entre la docencia, investigación y vinculación que contribuyan al desarrollo de la sociedad.		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
11	ESPOL	1. Garantizar una oferta académica, con operaciones eficientes, que cumpla con estándares nacionales e internacionales de calidad y que responda oportunamente a las necesidades de la sociedad.	1						
12	UAE	1. Formar profesionales de manera integral en los niveles de pregrado y postgrado, comprometidos con el desarrollo del país, aplicando las mejores prácticas docentes.					1		
13	UG	1. Desarrollar una oferta académica de calidad, que genere, difunda y preserve el conocimiento, los saberes ancestrales y cotidianos, así como la cultura y el patrimonio nacional y universal; garantizando la igualdad de oportunidades, el enfoque de género, interculturalidad, plurinacionalidad; en los ámbitos académicos, sociales y políticos, a fin de contribuir al crecimiento del país, al buen vivir y al fortalecimiento de la democracia.		1					
15	UCG	1. Asegurar la Calidad y Pertinencia de las actividades educativas de la UCG.		1					
17	ULVR	1. Mantener una oferta formativa que responda a las necesidades del Ecuador, de Latinoamérica y del mundo. 2. Gestionar acciones que consoliden docentes de formación académica y científica de pertinencia universitaria. 3. Gestionar y desarrollar acciones que garanticen el fortalecimiento académico de la comunidad universitaria. 4. Fortalecer acciones que garanticen el desarrollo eficiente de las actividades académicas.	2		1	1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
19	ECOTEC	1. Establecer a la universidad ECOTEC como referente de opinión y análisis de coyuntura relacionadas con sus dominios académicos 2. Rediseñar las carreras existentes de acuerdo con las normativas de los organismos de control 3. Acreditar las carreras de acuerdo con los requerimientos del CEAACES 4. Fortalecer el desarrollo educacional de la comunidad universitaria 5. Impulsar los servicios académicos dentro de la comunidad ECOTEC 7. Diseñar programas de posgrado de la universidad ECOTEC	3		1		2		
20	UTEG	1. Alcanzar la excelencia en la educación superior teniendo como base la acreditación de carreras y programas para la internacionalización y crecimiento de la IES 2. Garantizar la aplicación de un modelo educativo basado en competencias con un amplio uso de las TIC's enfocado a las exigencias del mercado laboral y del entorno global	1	1					
21	UTN	1. Fortalecer la calidad de la educación, a través de una formación integral con pertinencia científica y social.		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
22	UO	<p>1. Formar profesionales integrales, en los cursos que se desarrollan en la universidad, en correspondencia con las necesidades y los intereses de nuestra sociedad, en particular en la zona norte del país, capaces de contribuir al desarrollo sostenible local, regional y nacional, reflejándose en los resultados de las evaluaciones externas e internas que se realicen.</p> <p>2. Fortalecer la actividad de formación de posgrado en la universidad, posibilitando la superación continua de los profesionales que demanda el desarrollo económico, social y cultural local, regional y nacional.</p>	1				1		
23	UTPL	<p>1. Identificar las redes y convenios de gestión universitaria que favorezcan el fortalecimiento del modelo de gestión UTPL.</p> <p>2. Establecer una estrategia integral de comunicación institucional, definir macro agenda y mantener una estrategia de vinculación institucional a través del desarrollo de eventos/visitas a nivel local, nacional e internacional</p> <p>3. Incrementar el conocimiento de la identidad y valores institucionales en la comunidad universitaria</p> <p>4. Propender a altos niveles de excelencia en el quehacer universitario</p> <p>5. Aumentar la interacción universidad - egresados /graduados y empleadores promoviendo un sentido de pertinencia institucional y fortalecimiento de los valores</p> <p>6. Fortalecer programas de vinculación y gestión cultural</p>		1	4	1			1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
		<p>7. Incrementar el acompañamiento integral de los estudiantes en la sede y en los centros y aumentar los niveles de rendimiento académico y disminuir deserción</p> <p>8. Mantener el programa de formación permanente de docentes, de personal administrativo y de servicios</p>							
28	UESM	1. Elevar la oferta académica institucional de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación del entorno.	1						
30	USGP	1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país.		1					
31	ULEAM	1. Desarrollar un modelo de gestión académica, articulando las funciones sustantivas de la universidad, garantizando una educación superior de calidad dando respuestas a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional.			1				
32	UEA	1. Ejecutar procesos educativos de pregrado y posgrado, que permitan formar profesionales competentes e innovadores, capaces de generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica y resolver los problemas locales, regionales y nacionales.					1		
33	ESPE	1. Mejorar la calidad de la formación académica de la Universidad.		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
36	IAEN	1. Incrementar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a la transformación del Estado y de la Administración Pública, con altos estándares de calidad. 2. Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional.		1		1			
38	UCE	1. Ofertar servicios de formación en grado y posgrado con un carácter de excelencia, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento	1						
39	PUCE	1. Innovar e incrementar la oferta académica de grado y posgrado. 2. Incrementar el número de graduados. 3. Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado.	1			1	1		
40	UDET	1. Favorecer el aprendizaje integrador en el contexto del modelo pedagógico 2. Fortalecer la educación continua, gestión documental y consultorías/asesoría	2						
41	UH	1. Innovar en el proyecto educativo y académico mediante un modelo multidisciplinar de construcción social basado en la búsqueda de la verdad que contribuya al bien de la persona y de la sociedad.	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
42	UNIBE	<p>1. Consolidar el sistema de admisión y nivelación a los estudios de pregrado y posgrado a fin de garantizar el acceso y permanencia estudiantil a la Universidad</p> <p>2. Fortalecer la gestión pedagógica y curricular para la formación de profesionales con valores éticos, orientada a la transformación económica, social y productiva del país.</p> <p>3. Fortalecer la gestión de ambientes de aprendizaje y de bienestar institucional para garantizar la calidad en los procesos académicos.-.</p> <p>4. Fortalecer la gestión del personal académico a fin de que responda a los requerimientos de calidad de la formación que se imparte en las carreras universitarias</p> <p>5. Fortalecer el sistema de graduación y seguimiento a graduados a fin de garantizar elevados niveles de eficiencia terminal, retención estudiantil e inserción laboral.</p>	1		3	1			
43	UIDE	<p>1. Desarrollar una oferta académica diferenciadora con docentes de calidad, flexible, adaptada a las necesidades de la sociedad y atractiva para el mercado laboral que posicione a la UIDE dentro del sistema universitario nacional e internacional</p>	1						
45	USFQ	<p>1. Asegurar que la malla académica de las carreras de grado tenga asignaturas que garanticen la enseñanza de las artes liberales</p> <p>2. Promover la postulación y selección de los estudiantes con mayor potencial académico en el país</p> <p>3. Internacionalizar a la universidad a través de la participación en programas y convenios con universidades o instituciones extranjeras</p>	1	1	1	2		1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
		<p>4. Asegurar que la planta docente cuente con profesionales que posean las más altas habilidades académicas e investigativas</p> <p>5. Asegurar la calidad académica de enseñanza e investigación de la planta docente</p> <p>6. Fortalecer el sistema de capacitación interna de los docentes.</p> <p>7. Fortalecer las áreas de ciencia y tecnología como eje diferenciador de la calidad académica</p> <p>8. Fortalecer el programa de becas y ayuda financiera ofrecida a estudiantes</p>							
46	UTE	<p>1. Innovar y ampliar la oferta académica de grado y posgrado</p> <p>2. Innovar los procesos de formación académica</p> <p>3. Mejorar la eficiencia académica</p>	3						
48	UDLA	<p>1. Asegurar la calidad académica como pilar fundamental para el desarrollo de la educación superior.</p>		1					
49	UPEN	<p>1. Incentivar en los estudiantes valores para toda la vida, conocimiento y aprendizaje continuo sobre su capacidad de aprender, fomentar una actitud emprendedora, innovadora e independiente y una aspiración de conseguir el éxito como persona y como profesional más allá de la vida académica.</p>							1
50	UPS	<p>1. Innovación y excelencia de la formación en pregrado y posgrado que aseguran la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes</p>		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
52	UPSE	1. Propiciar la relevancia y excelencia de los programas de pregrado y posgrado, mediante la calidad de la docencia y la formación de profesionales con sólidas bases científicas, técnicas y humanistas, que respondan a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional.		1					
53	UTA	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.					1		
54	UNIANDES	1. Fortalecer la gestión de proceso formativo, a partir de la Admisión y Nivelación Estudiantil para el ingreso a las Carreras y admisión de programas de Posgrados. Además, la distribución y seguimiento de la carga horaria de tutorías y seguimiento al sílabo en concordancia con la normativa institucional vigente. 2. Potencialización de la Carrera y programas de posgrado, para impulsar la transformación de la matriz productiva, consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos, mejorar la calidad de vida, asegurar a soberanía y de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica, garantizar la soberanía y la paz, inserción estratégica en le mundo y la integración latinoamericana. 3. Instituir los correctivos o incentivos curriculares realizados en función de los informes de la evaluación del desempeño docente.	1			1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejora, fortalecimiento, incremento o rediseño de la oferta académica	Objetivos relacionados a calidad y excelencia académica	Objetivos relacionados a articulación e interacción de áreas	Objetivos relacionados a docentes y personal	Objetivos relacionados a formación de profesionales	Objetivos relacionados a acreditación	Objetivos relacionados a valores e identidad
55	UTI	1. Incrementar la oferta académica de pre y posgrado en las diferentes modalidades. 2. Maximizar el aprendizaje significativo en todas las modalidades y niveles de formación, a través del modelo educativo. 3. Aumentar la efectividad de la gestión pedagógica y curricular en todas las modalidades y niveles de formación.	2		1				
<b>Total</b>			<b>24</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Tabla A9.3. Objetivos Docencia

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a calidad institucional y oferta académica	Objetivos relacionados a formación docente	Objetivos relacionados a desarrollo estudiantil	Objetivos relacionados a incremento y bienestar de personal docente
1	UCUENCA	1. Incrementar progresivamente el número de docentes con título PhD, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada de acuerdo a los intereses estratégicos del país.		1		
3	UAZUAY	1. Mantener las políticas de selección y promoción del cuerpo académico de manera que cumplan con los requerimientos de cada programa o unidad académica, y propiciar el mejoramiento profesional y humano de forma permanente, evaluando su desempeño. 2. Implementar continuamente el equipamiento de apoyo para el desarrollo de las funciones académicas (bibliotecas, talleres, laboratorios y equipos) 3. Responder a los requerimientos del desarrollo social del entorno, a través de una oferta académica pertinente y actualizada, que garantice una sólida formación profesional, científica, técnica y humanística 4. Seleccionar y promocionar a los estudiantes que cumplan con los requisitos académicos establecidos por la institución, en atención a las capacidades de la Universidad y de las unidades académicas, asegurando las condiciones necesarias para que los alumnos permanezcan hasta la culminación de sus estudios 5. Preparar profesionales con sólida formación científica, técnica, humanista y un alto compromiso social reflejados en la legitimación y aceptación por parte de la sociedad	2		2	1
5	UPEC	1. Incrementar la calidad académica institucional a través de un modelo educativo, pedagógico y curricular que permita el desarrollo docente y la formación de ciudadanos capaces de interactuar con el mundo real, complejo y cambiante	1			
7	ESPOCH	1. Garantizar una formación académica y profesional de grado y posgrado de calidad, con pertinencia social y cultural, como aporte al desarrollo sostenible del país.	1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a calidad institucional y oferta académica	Objetivos relacionados a formación docente	Objetivos relacionados a desarrollo estudiantil	Objetivos relacionados a incremento y bienestar de personal docente
14	UNEMI	1. Consolidar la oferta académica en función del desarrollo regional y los desafíos de la UNEMI.	1			
19	ECOTEC	1. Garantizar la preparación y superación de los PhD con el propósito de contribuir a la calidad de su formación doctoral		1		
20	UTEG	1. Consolidar una planta docente competente con formación en maestría y doctorado comprometidos con la calidad de la educación superior		1		
22	UO	1. Fortalecer la composición y preparación del claustro de profesores		1		
23	UTPL	1. Mantener la calidad de las publicaciones y materiales didácticos producidos por equipos de la UTPL 2. Fortalecer la evaluación integral docente 3. Garantizar la aplicación del Proyecto Pedagógico Institucional 4. Incrementar la calidad de la planta docente considerando las necesidades institucionales y los procesos de acreditación. 5. Aumentar la oferta de grado, posgrados y educación continua 6. Crear y consolidar la Sede UTPL_QUITO e incorporar la formación tecnológica	4	1		1
24	UNL	1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.		1		
25	UTEQ	1. Incrementar la calidad del sistema formativo, inclusivo de profesionales y académicos para que propicien el desarrollo local y nacional		1		
26	UTB	1. Implementar y aplicar un plan de capacitación para docentes, dicentes, empleados y trabajadores de la Universidad Técnica de Babahoyo. 2. Consolidar e institucionalizar la carrera docente y administrativa de la UTB, brindando estabilidad al personal docente, empleados y trabajadores		1		1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a calidad institucional y oferta académica	Objetivos relacionados a formación docente	Objetivos relacionados a desarrollo estudiantil	Objetivos relacionados a incremento y bienestar de personal docente
28	UESM	1. Elevar la calidad académica de la UNESUM aplicando un modelo de régimen académico y de perfeccionamiento del personal docente para formar profesionales capaces de interactuar en los diferentes escenarios de la sociedad.		1		
29	UTM	1. Incrementar la oferta de carreras de grado que demanda el desarrollo nacional y los Migrantes, a través de diversas estrategias, incluida la modalidad en línea, los horarios nocturnos para los trabajadores-estudiantes. 2. Incrementar la oferta de maestrías Profesionales de acuerdo con los requerimientos de los profesionales y del desarrollo del Ecuador en especial Manabí 3. Obtener la más alta Categorización institucional en la acreditación del CEAACES 4. Acreditar las carreras con la más alta categorización que otorgue el CEACEES 4. Iniciar el proceso de acreditación internacional, de al menos, 5 carreras	5			
34	EPN	1. Incrementar la formación de profesionales con excelencia			1	
35	FLACSO	1. Desarrollar los doctorados y maestrías de investigación con nivel de excelencia y teniendo como eje a la investigación 2. Alcanzar la excelencia de la comunidad académica de manera incluyente 3. Consolidar la vocación internacional de FLACSO desde América Latina	3			
37	UASB	1. Asegurar la calidad de la oferta de posgrado de la UASB-E, mediante la actualización de programas con perspectiva interdisciplinaria, que incorporen los avances del conocimiento y respondan a las necesidades sociales	1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a calidad institucional y oferta académica	Objetivos relacionados a formación docente	Objetivos relacionados a desarrollo estudiantil	Objetivos relacionados a incremento y bienestar de personal docente
44	UISEK	<p>1. Fortalecer el claustro docente mediante una política de desarrollo del capital humano que contribuya al equilibrio de sus funciones, capacitación, perfeccionamiento docente y estabilidad, en el marco de la normativa vigente.</p> <p>2. Concretar el proceso formativo de acuerdo a los principios filosófico-fundamentales del modelo educativo basado en competencias de formación integral de la UISEK, desde una concepción pedagógica y didáctica innovadora que privilegie el desarrollo integral de los estudiantes centrado en las competencias profesionales y personales de la profesión</p> <p>3. Contribuir al desarrollo económico nacional mediante una oferta académica pertinente y de calidad que responda a las necesidades, modalidades del aprendizaje y cambios del contexto social en el marco de los dominios académicos de la universidad.</p> <p>4. Formar profesionales capaces de actuar en entornos locales e internacionales mediante la movilidad académica, la internacionalización del currículo y la práctica académica, con el fin de posicionar a la UISEK como universidad internacional</p> <p>5. Posicionar a la UISEK como una universidad des prestigio académico, mediante la capacitación de estudiantes que, unido a su proceso formativo, logren impactar en la sociedad y en sus campos profesionales.</p>	3	1	1	
47	UTIS	1. Fortalecer el proceso de aprendizaje en la UISRAEL	1			
51	UMET	1. Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.	1			
<b>Total</b>			<b>23</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Tabla A9.4. Objetivos Investigación

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
1	UCUENCA	1. Incrementar el número de proyectos de investigación con impacto y pertinencia social, traducidos en un incremento anual del 50% en las publicaciones de artículos científicos y tecnológicos en revistas indexadas que contribuyan al desarrollo de la región y el país.			1			
2	UCACUE	1. Consolidar un sistema moderno de investigación, desarrollo e innovación para potenciar las capacidades de las áreas de influencia de la Universidad Católica de Cuenca, considerando las políticas de igualdad.	1					
3	UAZUAY	1. Proyectar a la Universidad como referente del conocimiento y el saber a través de la investigación orientada al servicio a la sociedad y al desarrollo de la ciencia. 2. Fortalecer la investigación en la Universidad de acuerdo a los requerimientos del medio y a las líneas de acción de la Institución 3. Promover la formación de investigadores (docentes, estudiantes y personal de apoyo) 4. Motivar la relación inter-facultad e inter-escuela para la generación de investigación combinada, y el uso de los resultados en la cátedra 5. Fomentar una cultura de investigación transversal al quehacer universitario.	3	1		1		
4	UEB	1. Hasta marzo del 2016, incrementar la producción científica e investigativa, mediante la formación de investigadores; generación de proyectos de investigación, desarrollo e innovación.			1			
5	UPEC	1. Incrementar el apoyo a la investigación científica, formativa y social, al desarrollo tecnológico y a la generación de conocimientos.	1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
6	UNACH	1. Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia, innovación, tecnología y saberes.			1			
7	ESPOCH	1. Fortalecer la investigación científica e innovación tecnológica, que contribuyan al desarrollo sostenible del entorno local, regional, nacional e internacional.	1					
8	UTC	1. Incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.			1			
10	UTELVT	1. Fomentar la investigación científica y la innovación tecnológica mediante el perfeccionamiento docente y la formación estudiantil que contribuyan al desarrollo sustentable de la sociedad.	1					
11	ESPOL	1. Desarrollar y difundir innovación e investigación de alto impacto en la sociedad.		1				
12	UAE	1. Incrementar la investigación y producción científica de la universidad generando conocimiento e innovación, a fin de afrontar las necesidades de la sociedad en el contexto nacional e internacional.			1			
13	UG	1. Generar ciencia y tecnología a partir de la investigación científica y la innovación, preservando los saberes ancestrales con compromiso social universal.		1				
14	UNEMI	1. Consolidar en la UNEMI el ecosistema de I+D+i en función del desarrollo nacional, entorno social y los desafíos institucionales. 2. Incrementar de manera sostenida la producción científica pertinente y de calidad para el desarrollo regional y nacional.	1		1			
15	UCG	1. Fortalecer la Investigación en la Universidad Casa Grande	1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
16	UCSG	1. Fortalecer la investigación y el posgrado para generar conocimiento científico, humanístico y tecnológico para aportar a los objetivos de los planes de desarrollo nacional, regional, local y sectorial, en el marco de la sustentabilidad al definir mecanismos efectivos para la transferencia de conocimientos en sus diversas formas entre estas consultorías, prestaciones de servicios, patentes	1					
17	ULVR	1. Promover la investigación científica generando innovación fundamentados en la pertinencia. 2. Fortalecer las capacidades docentes e institucionales para la producción científica. 3. Promover la participación de la comunidad universitaria con fines investigativos. 4. Fomentar la interacción para fines de cooperación interinstitucional de alcance académico e investigativo.	3					1
18	UEES	1. Hasta el año 2019 lograr reconocimiento internacional por las contribuciones al desarrollo y difusión de conocimiento que contribuya al avance de las ciencias y la resolución de los problemas relevantes para el país y la región.		1				
19	ECOTEC	1. Consolidar la investigación científica de la universidad ECOTEC articulada a redes nacionales e internacionales que generen un impacto visible en particular las zonas 5 y 8 2. Cumplir con los parámetros establecidos por la universidad ECOTEC para la publicación de revistas indexadas, libros revisados por pares ciegos y la participación en eventos científicos nacionales e internacionales	1	1				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
20	UTEG	1. Estructurar el proceso de investigación en un plan integral que incluya proyectos de investigación generativa y formativa pertinentes, los equipos multidisciplinarios para su ejecución y las formas de socialización y transferencia de los resultados obtenidos	1					
21	UTN	1. Fortalecer las políticas de investigación científica y tecnológica articulada a la formación profesional y vinculación con la Sociedad.	1					
22	UO	1. Incrementar la relevancia, producción científica e impacto de los resultados de las investigaciones vinculados a las prioridades zonales y nacionales que repercutan en el desarrollo sustentable de la sociedad y en los procesos formativos de la universidad.		1				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
23	UTPL	<p>1. Incrementar el financiamiento externo para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación, mejora de infraestructura, equipamientos e incentivo a los docentes</p> <p>2. Aumentar alianzas de investigación de impacto nacional e internacional para consolidar redes de colaboración</p> <p>3. Mantener la institucionalidad de la producción de conocimiento en la UTPL</p> <p>4. Aumentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación, desarrollo e innovación</p> <p>5. Aumentar proyectos de fin de titulación pertinentes y vinculados a los programas y líneas de investigación</p> <p>6. Aumentar proyectos de innovación, vinculación o actividades formativas relacionados con las empresas y emprendimientos de la UTPL</p> <p>7. Aumentar las alianzas de la UTPL con el sector público y privado (sector productivo) para la producción de conocimiento</p> <p>8. Aumentar el número de registros de propiedad industrial y transferencia de estos.</p> <p>9. Fortalecer la investigación, vinculación y formación en temas biomédicos, traslacionales y medicina familiar.</p> <p>10. Mejorar el conocimiento sobre temas de humanización de la medicina desde la identidad universitaria UTPL</p> <p>11. Incrementar la transferencia de conocimiento a gobiernos locales y sociedad en general que apoye la gestión inteligente del territorio</p>	2	1	2	4	1	1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
24	UNL	1. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.		1				
25	UTEQ	1. Fortalecer la calidad de la investigación y producción tecnológica con incidencia en el desarrollo científico nacional y bienestar de la sociedad.	1					
27	ESPAM	1. Fortalecer el sistema de gestión de la investigación para que se contribuya al desarrollo de la Zona cuatro y el país.	1					
28	UESM	1. Garantizar el desarrollo tecnológico y la generación de conocimientos, a través de la investigación científica, formativa y social.		1				
29	UTM	1. Incrementar la oferta de maestrías de investigación en función del Plan de Investigación y las alianzas estratégicas con universidades fraternas del país y del mundo. 2. Incrementar la publicación de artículos en revistas de impacto mundial, para lo cual se apoyará el proceso de consolidación de los grupos de investigación 3. Incrementar la transferencia de conocimiento a favor de los sectores productivos y tejido social de la zona 4 en especial Manabí 4. Incrementar de manera significativa y sostenida la captación fondos no reembolsables para la investigación 5. Iniciar la creación en la UTM de al menos un espacio de conocimiento e innovación previsto en el Código "Ingenios"	2		2	1		

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
30	USGP	1. Fortalecer la investigación para el desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de transferir nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad, vinculados a la agenda del buen vivir y la matriz productiva nacional.	1					
31	ULEAM	1. Generar conocimientos científicos, tecnológicos y rescatar los saberes ancestrales, a través de la dinámica de los procesos de investigación, para resolver los principales problemas del país mejorando la calidad de vida.		1				
32	UEA	1. Potenciar la investigación científica básica y aplicada con mayor enfoque en la biodiversidad y los recursos de la región, sistematizando y difundiendo, los conocimientos ancestrales, las tecnologías, arte y cultura de los diferentes pueblos y nacionalidades amazónicas, bajo estándares de rigurosidad, disciplina académica y responsabilidad, enfocada a la generación de nuevo conocimiento, y desarrollo tecnológico con compromiso social para la generación de patentes.	1					
34	EPN	1. Incrementar la producción científica y tecnológica			1			
35	FLACSO	1. Convertir a FLACSO en una universidad de investigación. 2. Articular la docencia con la investigación como eje del proyecto institucional de FLACSO 3. Fortalecer la investigación pluralista, crítica y creativa como un proceso integral. 4. Aportar a los debates teórico-epistemológicos y contribuir a las transformaciones sociales	1	1		2		
36	IAEN	1. Incrementar la investigación prospectiva estratégica y crítica sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.			1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
37	UASB	1. Afianzar los procesos de investigación y difusión de la producción académica para que incidan positivamente en la resolución de los problemas sociales.		1				
38	UCE	1. Generar investigación como un proceso que brinda respuestas a las necesidades del país y de la región y con una fuerte articulación a la docencia, con una sólida producción científica e innovación, para mejorar el conocimiento y aportar al desarrollo humano.		1				
39	PUCE	1. Promover la investigación y producción científica, con un enfoque innovador, para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales	1					
40	UDET	1. Aportar a la transformación social, a través de la investigación con productos aplicados en los sectores a los que se sirve con las líneas de formación		1				
41	UH	1. Promover un marco y parámetros adecuados para el desarrollo de la investigación en las distintas áreas del conocimiento, donde docentes y estudiantes puedan desarrollar su creatividad, así como la ejecución de programas de vínculos con la comunidad y medir el impacto y beneficio que estos brindan.	1					
42	UNIBE	1. Fomentar los procesos de investigación científica y humanística, orientados a la generación de nuevos conocimientos y su difusión a nivel nacional e internacional. 2. Fortalecer la actualización científica de los docentes-investigadores de la Universidad, a fin de mejorar los procesos investigativos de la Institución.	2					
43	UIDE	1. Incrementar la productividad e impacto de la investigación de la UIDE en el sector público, privado y centros de investigación nacionales e internacionales		1				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
44	UISEK	<p>1. Incorporar a los estudiantes al proceso investigativo mediante la transversalización de temáticas que aporten a la solución de problemas profesionales para potenciar un desarrollo científico, creativo y crítico.</p> <p>2. Posicionar la investigación de la UISEK mediante una producción científica reconocida a nivel nacional e internacional, que aporte al reconocimiento institucional, a la solución de los problemas de la sociedad y al desarrollo del país.</p>		1		1		
45	USFQ	<p>1. Maximizar la productividad y el impacto de los proyectos de investigación y creatividad</p> <p>2. Impulsar la transferencia de conocimientos generados por los proyectos de investigación y creatividad con la sociedad y sus sectores académicos, empresariales y públicos</p> <p>3. Impulsar la realización de eventos científicos y creativos</p> <p>4. Fortalecer el desarrollo de institutos y centros multidisciplinarios de investigación y/o consultoría</p>	2	2				
46	UTE	<p>1. Incrementar la producción de investigación científica.</p>			1			
47	UTIS	<p>1. Fortalecer la investigación y producción científica en la institución, de acuerdo con las líneas definidas</p>	1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
49	UPEN	<p>1. Fortalecer la cultura de investigación mediante la promoción y motivación de investigaciones, generación de proyectos para financiamiento externo, colaboración nacional e internacional con grupos de investigación y otras actividades que permitan mejorar el nivel de la producción científica y su difusión orientada al beneficio científico del país.</p> <p>2. Asegurar que los conocimientos, ideas, habilidades y experticia se transformen en fuentes de referencia y opinión, innovación, propiedad intelectual, empresas y creación de riqueza, de esta forma lograr objetivos, nacionales e internacionales.</p>	1				1	
50	UPS	<p>1. Constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.</p>					1	
51	UMET	<p>1. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.</p>		1				
52	UPSE	<p>1. Fortalecer la investigación para generar conocimiento, a través de proyectos de Investigación, producción científica, tecnológica e innovación que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad y del país.</p>	1					
53	UTA	<p>1. 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</p>	1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a fortalecimiento y apoyo a la investigación	Objetivos relacionados a servicio a la sociedad y generación de conocimientos	Objetivos relacionados a incremento de proyectos de investigación	Objetivos relacionados a formación de agentes de investigación	Objetivos relacionados a transferencia de conocimiento	Objetivos relacionados a generación de alianzas e interacciones
54	UNIANDES	1. Desarrollar la cultura y gestión de investigación / innovación en UNIANDES, evidenciando resultados cualitativos y cuantitativos que respondan a las determinaciones de la planeación nacional, regional y local, así como a las exigencias de los procesos de evaluación - acreditación de carrera e institución	1					
55	UTI	1. Maximizar la transferencia de conocimiento a través de los resultados de la investigación. 2. Incrementar y diversificar la producción de conocimiento científico en base a los dominios académicos. 3. Aumentar la base de investigadores		1	1	1		
<b>Total</b>			<b>36</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Tabla A9.5. Objetivos Vinculación

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
1	UCUENCA	1. Incrementar el nivel de vinculación con la sociedad, a través de la prestación de servicios y la transferencia de conocimiento e innovación				1			
2	UCACUE	1. Fortalecer la vinculación con la sociedad dando respuesta a las necesidades socio-productivas y culturales de la comunidad, a través de programas y proyectos pertinentes y articulados a los ejes de igualdad		1					
3	UAZUAY	1. Poner al servicio de la sociedad el capital humano, conocimiento e infraestructura para el desarrollo de proyectos autosustentables, propiciando cambios o mejoras relevantes y sostenibles en las condiciones de vida o bienestar de las personas y comunidades beneficiarias. 2. Insertarse positivamente en la comunidad para propiciar un desarrollo justo, equitativo y diverso 3. Posicionarnos como una Universidad que aporta al desarrollo cultural de la ciudad y la región. 4. Lograr reconocimiento internacional y desarrollar una fuerte vinculación con universidades, gobiernos y organismos internacionales. 5. Vincular activamente las carreras y postgrados de la universidad con la comunidad local y global, a través de la docencia, la educación continua y la investigación interdisciplinaria.	4				1		1

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
		6. Apoyar el desarrollo local – global, a través de la generación, intercambio y transferencia de conocimiento y tecnología.							
4	UEB	1. Hasta marzo del 2016, contribuir a disminuir los problemas sociales, mediante la ejecución de programas y proyectos de vinculación con la sociedad.	1						
5	UPEC	1. Incrementar la participación de la comunidad universitaria en la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos que permita el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, y la solución de problemas que promuevan su desarrollo					1		
6	UNACH	1. Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación.				1			
7	ESPOCH	1. Consolidar la vinculación con la sociedad a través de la transferencia de la ciencia, la tecnología, la innovación, el emprendimiento y la interculturalidad, que impulse el desarrollo social y económico sostenible del territorio.		1					
8	UTC	1. Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país, a través de alianzas nacionales e internacionales.		1					
9	UTMACH	1. Incrementar la vinculación con la sociedad o la colectividad				1			
10	UTELVT	1. Fortalecer el vínculo de la Universidad con la sociedad mediante el desarrollo de la vinculación articulada a la docencia y la investigación.						1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
11	ESPOL	1. Desarrollar actividades de vinculación que generen un impacto transformador en la sociedad y que contribuyan con la sostenibilidad institucional.	1						
12	UAE	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional de manera que se promueva el mejoramiento continuo de los apoyos a los servicios brindados.			1				
14	UNEMI	1. Mejorar la pertinencia de los programas y proyectos de Vinculación con la Sociedad en función del desarrollo regional y los desafíos de la UNEMI.			1				
15	UCG	1. Actualizar el marco institucional de la Responsabilidad Social Universitaria y Vinculación con la Sociedad (Institucional)			1				
16	UCSG	1. Institucionalizar la vinculación de manera tal que les permita a los actores de la comunidad universitaria desarrollar programas, proyectos, acciones de vinculación y educación continua, articulados a la docencia y la investigación para cumplir con su función sustantiva de relacionarse con la sociedad incorporando a la academia en acciones y proyectos concretos, que aporten en la solución de problemas que aquejan a las comunidades de influencia local, nacional y regional.			1				

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
17	ULVR	<p>1. Mantener acciones que aseguren la institucionalización de Vinculación con la Sociedad.</p> <p>2. Fomentar la interacción para fines de cooperación interinstitucional de alcance vinculatorio.</p> <p>3. Mantener acciones de inclusión que garanticen la integración de la comunidad con proyección social.</p> <p>4. Fortalecer acciones de contacto con la sociedad.</p>	1	1	1		1		
18	UEES	<p>1. Hasta el año 2019, vincular el accionar de la comunidad universitaria con la respuesta a necesidades de la sociedad</p>	1						
19	ECOTEC	<p>1. Contribuir al desarrollo de las políticas y prioridades del gobierno desde el campo de la vinculación, en coordinación con las instituciones públicas y/o privadas para la ejecución de proyectos que necesite el entorno de acción de la universidad</p>	1						
20	UTEG	<p>1. Estructurar el proceso de vinculación en un plan integral que incluya proyectos con enfoque de marco lógico permitiendo la transferencia de resultados para la transformación y el beneficio de comunidades y emprendedores en Guayaquil</p>			1				
21	UTN	<p>1. Desarrollar programas de vinculación con la Sociedad, articulados a la docencia e investigación con responsabilidad social y ambiental que garanticen pertinencia e impacto nacional e internacional.</p>	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
22	UO	1. Incrementar los vínculos de la comunidad universitaria con el entorno, que posibiliten la integración e impacto de los procesos universitarios, en el desarrollo sustentable local y regional, así como, una mayor calidad en el proceso de formación y la preservación, difusión y enriquecimiento de las culturas.					1		
24	UNL	1. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.		1					
25	UTEQ	1. Potenciar la calidad del sistema de vinculación con la colectividad acoplados con la docencia, investigación, el entorno, fomentando la responsabilidad social y en armonía con el ambiente.			1				
27	ESPAM	1. Fortalecer la cultura y el buen vivir en la comunidad universitaria, como una alternativa para vivir en armonía con uno mismo, con la naturaleza y los demás en los del desarrollo	1						
28	UESM	1. Lograr la incorporación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos direccionados al fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, que den solución a los problemas y logre su desarrollo						1	

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
29	UTM	<p>1. Incrementar los proyectos de vinculación que tengan alto impacto en la zona 4 en especial Manabí</p> <p>2. Ofertar en red con las Universidades de Manabí y con el apoyo del Ministerio de Educación, programas de posgrado que demandan los profesores de escuelas, colegios e institutos superiores tecnológicos que contribuyan a mejorar el Sistema de Educación Superior de la provincia.</p> <p>3. Fortalecer la relación con los graduados</p>		1		2			
30	USGP	<p>1. Desarrollar programas de vinculación con la sociedad y cultura, que articulen el quehacer de la comunidad universitaria con el mejoramiento de la zona de influencia territorial, promoviendo e impulsando su desarrollo con responsabilidad social.</p>	1						
31	ULEAM	<p>1. Extender los procesos de vinculación con la sociedad, difundiendo los saberes y culturas, la prestación de servicios especializados, articulados a la docencia e investigación que contribuyan al desarrollo de la sociedad en general</p>	1						
32	UEA	<p>1. Contribuir al desarrollo local, regional y nacional, propiciando una mejor interacción Universidad-Sociedad mediante planes y programas que contengan nuevas alternativas, o modelos de vida y de producción para solucionar los problemas ambientales, sociales y tecnológicos que permitan el desarrollo equilibrado del hombre y la conservación de la naturaleza de la región amazónica</p>	1						

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
33	ESPE	1. Mejorar la calidad e impacto de los programas de vinculación con la sociedad.	1						
34	EPN	1. Incrementar la vinculación con la sociedad				1			
35	FLACSO	1. Incorporar la transversalización del vínculo entre FLACSO y la sociedad como elemento constitutivo de la visión institucional. 2. Reforzar el vínculo FLACSO - sociedad usando criterios de reciprocidad, equidad, interculturalidad y pertinencia.						2	
37	UASB	1. Potenciar la gestión de los programas y procesos de vinculación con la colectividad que permitan la generación de espacios académicos de reflexión y producción de conocimientos juntamente con actores sociales e institucionales.			1				
38	UCE	1. Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano y en el buen vivir, a través de sus programas de vinculación con la sociedad, a su vez articulados a la docencia y a la investigación	1						
39	PUCE	1. Aumentar el impacto de la PUCE en la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades	1						
40	UDET	1. Fortalecer la relación con organizaciones nacionales e internacionales y prospectar nuevas vinculaciones					1		

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
41	UH	1. Promover un marco y parámetros adecuados para el desarrollo de la investigación en las distintas áreas del conocimiento, donde docentes y estudiantes puedan desarrollar su creatividad, así como la ejecución de programas de vínculos con la comunidad y medir el impacto y beneficio que estos brindan.			1				
42	UNIBE	1. Consolidar las actividades de vinculación de la universidad con el entorno social y productivo, desde una óptica interdisciplinaria, acorde a las necesidades detectadas a nivel local y regional. 2. Fortalecer los programas y proyectos de vinculación con la sociedad a través de cooperación, desarrollo y emprendimientos		2					
43	UIDE	1. Profundizar el rol de la UIDE como una institución transformadora de la comunidad, incrementando su impacto social.		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
44	UISEK	<p>1. Consolidar un sistema de vinculación con la sociedad que integre prácticas preprofesionales y programas de vinculación orientados al fortalecimiento del aprendizaje y pertinentes con el currículo y el sistema de ciencia de la UISEK, a fin de aportar a una transformación académica-social del país.</p> <p>2. Fortalecer el posicionamiento de la UISEK en el ámbito local y nacional, mediante servicios de educación continua y consultoría en los campos de dominio científico - técnico de la Universidad, para la generación, transferencia y actualización de conocimientos de la sociedad.</p> <p>3. Establecer un vínculo permanente con los graduados del programa Alumni, cuyos resultados aporten a la actualización permanente de currículo y al incremento sostenido de la tasa de empleabilidad de los graduados.</p>	1	1					1
45	USFQ	<p>1. Generar programas multidisciplinarios de vinculación con la comunidad que garanticen pertinencia e impacto</p> <p>2. Verificar el cumplimiento de cronograma, presupuesto, objetivos y pertinencia de los Proyectos/ programas de vinculación con la comunidad</p>	1		1				
46	UTE	<p>1. Desarrollar un sistema integral de vinculación con la sociedad.</p>			1				
47	UTIS	<p>1. Fortalecer la vinculación con la sociedad en la universidad, de acuerdo con las líneas definidas.</p>		1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a servir y mejorar a la sociedad	Objetivos relacionados a fortalecer la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a mejora de procesos institucionales para mejorar la vinculación	Objetivos relacionados a incrementar la vinculación con la sociedad	Objetivos relacionados a integración de actores con la vinculación	Objetivos relacionados a fortalecimiento del vínculo de la Universidad con la sociedad	Objetivos relacionados a reconocimiento institucional
51	UMET	1. Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir	1						
52	UPSE	1. Desarrollar programas y proyectos de vinculación con la sociedad, alineados a la docencia e investigación que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional.	1						
53	UTA	1. Vincular la laboral universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la universidad	1						
54	UNIANDES	1. Fortalecer la integración de los sectores sociales y productivos, a través de una efectiva articulación de Vinculación con la Sociedad, Investigación y Docencia, dando soluciones efectivas a corto, mediano y largo plazo, sobre la base del Plan nacional de Desarrollo y Matriz Productiva	1						
55	UTI	1. Maximizar el impacto de los programas, proyectos y servicios de vinculación con la sociedad.	1						
<b>Total</b>			<b>24</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Tabla A9.6. Objetivos Estudiantes

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a excelencia académica	Objetivos relacionados a inclusión y necesidades de los estudiantes	Objetivos relacionados a incrementar la tasa de titulación	Objetivos relacionados a seguimiento a graduados	Objetivos relacionados a fidelización de estudiantil	Objetivos relacionados a sostenibilidad institucional
1	UCUENCA	1. Incrementar la tasa de titulación de grado y posgrado, formando profesionales altamente cualificados con capacidades de generar y transferir conocimiento, de innovar y emprender, y que contribuyan al desarrollo de la región y del país.			1			
4	UEB	1. Hasta marzo del 2016, mejorar la formación profesional con enfoque humano de todos nuestros estudiantes, mediante la especialización docente, implementación de un currículo innovador y mejoramiento de ambientes de aprendizaje y bienestar	1					
9	UTMACH	1. Incrementar la formación de profesionales con excelencia	1					
11	ESPOL	1. Proporcionar experiencias educativas y entornos de aprendizaje gratificantes, que garanticen la formación de profesionales íntegros y competentes y que aseguren su rápida incorporación al sector productivo.	1					
13	UG	1. Garantizar la igualdad de oportunidades en los ámbitos académicos, sociales, culturales, con enfoque de género e interculturalidad, asegurando el acceso a los derechos, el desarrollo de capacidades y potencialidades de la comunidad universitaria, contribuyendo así al bienestar institucional y de la sociedad		1				
15	UCG	1. Atender prioritariamente las necesidades educativas de los estudiantes		1				
16	UCSG	1. Formar personas y profesionales competentes, gestionando los procesos académicos pedagógicos, curriculares y de evaluación de los varios niveles, en sus distintas	1					

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a excelencia académica	Objetivos relacionados a inclusión y necesidades de los estudiantes	Objetivos relacionados a incrementar la tasa de titulación	Objetivos relacionados a seguimiento a graduados	Objetivos relacionados a fidelización de estudiantil	Objetivos relacionados a sostenibilidad institucional
		modalidades para el logro de la eficiencia académica						
17	ULVR	<p>1. Promover la participación de la comunidad estudiantil en acciones de sostenibilidad institucional.</p> <p>2. Promover la formación integral en desarrollo de capacidades, valores y habilidades que favorezca la trayectoria académica de los estudiantes.</p> <p>3. Mantener acciones que contribuyan efectivamente a la selección de estudiantes y su permanencia en la institución.</p> <p>4. Mantener mecanismos de seguimiento a graduados generando información para la mejora de los procesos académicos.</p>	1			1	1	1
18	UEES	1. Hasta el año 2019, establecer las condiciones propicias para el desarrollo de un entorno educativo, científico y cultural y científico adecuado para la formación integral de los estudiantes de la UEES	1					
19	ECOTEC	1. Contribuir con el indicador de eficiencia terminal y en el proceso, con la calidad y pertinencia en la formación del futuro graduado	1					
23	UTPL	1. Aumentar los programas de inclusión y accesibilidad atendiendo a las condiciones particulares de los estudiantes		1				
<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabla A9.7. Objetivos Infraestructura

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejorar la experiencia de la comunidad universitaria	Objetivos relacionados a fortalecer y mejorar la infraestructura	Objetivos relacionados a utilizar la infraestructura para cumplir con los procesos institucionales	Objetivos relacionados a cumplimiento presupuestario
2	UCACUE	1. Establecer un modelo de gestión para el desarrollo, implementación y aprovechamiento de la infraestructura institucional, considerando criterios de igualdad.	1			
15	UCG	1. Contar con un entorno físico apropiado para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad			1	
17	ULVR	1. Mantener una infraestructura con características físicas y tecnológicas, que garanticen el desarrollo de las actividades de la comunidad académica. 2. Gestionar recursos bibliotecarios que garanticen y aporten a la generación del conocimiento y la academia. 3. Mantener acciones que garanticen la accesibilidad, disponibilidad, confiabilidad y confidencialidad de los sistemas informáticos. 4. Mantener equilibrio presupuestario y acciones financieras que garanticen el cumplimiento de la gestión universitaria.	2		1	1
18	UEES	1. Hasta el año 2019, generar nuevos entornos físicos y virtuales en los que se producirán las interacciones entre los distintos actores de la comunidad universitaria	1			
19	ECOTEC	1. Fortalecer el desarrollo físico y de infraestructura tecnológica de la universidad ECOTEC		1		
23	UTPL	1. Mantener la inversión para equipamiento, crecimiento de la infraestructura física y tecnológica de calidad alineada al desarrollo de la docencia, investigación y extensión	1			
26	UTB	1. Renovar el parque de maquinarias y equipos agrícolas de la FACIAG. 2. Renovar e incrementar los equipos en los Laboratorios Técnicos de las Unidades Académicas.		2		
45	USFQ	1. Adecuar las instalaciones de la institución para que presten facilidades de acceso a personas con capacidades especiales (rampas, señalética, ascensores, aulas, pasillos, biblioteca, oficinas, baños, entre otros)	1			

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a mejorar la experiencia de la comunidad universitaria	Objetivos relacionados a fortalecer y mejorar la infraestructura	Objetivos relacionados a utilizar la infraestructura para cumplir con los procesos institucionales	Objetivos relacionados a cumplimiento presupuestario
50	UPS	1. Fortalecimiento de la infraestructura que garantice las facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.	1			
<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Tabla A9.8. Objetivos Internacionalización

No.	Siglas	Objetivos	Objetivos relacionados a formación de vínculos nacionales e internacionales	Objetivos relacionados a fortalecimiento de la internacionalización	Objetivos relacionados a posicionamiento académico	Objetivos relacionados a transferencia de conocimientos
2	UCACUE	1. Potenciar las capacidades de docentes y estudiantes considerando las políticas de igualdad mediante convenios y redes universitarias, logrando el posicionamiento de la UCACUE a nivel internacional.			1	
13	UG	1. Impulsar el desarrollo local, zonal y nacional, con programas y proyectos multi, inter y transdisciplinarios de vinculación, integrados a las actividades de formación e investigación, orientados a la internacionalización y a la responsabilidad social universitaria, que promueva la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos				1
19	ECOTEC	1. Impulsar el modelo de internacionalización del conocimiento de la universidad ECOTEC a través de programas de movilidad académica		1		
20	UTEG	1. Desarrollar programas de cooperación con universidades de otros países para fortalecer los mecanismos de intercambio, formación, capacitación y docentes invitados para asegurar una educación superior de calidad	1			
23	UTPL	1. Ampliar la internacionalización y las relaciones de cooperación locales, nacionales e internacionales	1			
38	UCE	1. Lograr una universidad con sólidas bases de internacionalización expresadas en vínculos institucionales y presencia internacionales	1			
48	UDLA	1. Promover la internacionalización como medio para insertarnos en la interacción global.	1			
55	UTI	1. Aumentar la participación de la comunidad universitaria en programas de internacionalización.		1		
<b>Total</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Anexo 10. Resultados de la evaluación realizada por el CEAACES en el 2019**

**Tabla A10.**

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCUENCA	UCACUE	UAZUAY	UEB	UPEC
				Universidad de Cuenca	Universidad Católica de Cuenca	Universidad del Azuay	Universidad Estatal de Bolívar	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCUENCA	UCACUE	UAZUAY	UEB	UPEC
				Universidad de Cuenca	Universidad Católica de Cuenca	Universidad del Azúay	Universidad Estatal de Bolívar	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
<b>Función sustantiva Investigación</b>		8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Incumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
<b>Condiciones institucionales para el</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCUENCA	UCACUE	UAZUAY	UEB	UPEC
				Universidad de Cuenca	Universidad Católica de Cuenca	Universidad del Azuay	Universidad Estatal de Bolívar	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
ejercicio de las funciones sustantivas		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		17	Bibliotecas	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Cumplimiento satisfactorio</b>				<b>13</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Aproximación al cumplimiento</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Cumplimiento parcial</b>				<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>Cumplimiento insuficiente</b>				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Incumplimiento</b>				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sin información</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>No aplica</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>				<b>4,35</b>	<b>3,85</b>	<b>4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,65</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UNACH	ESPOCH	UTC	UTMACH	UTELVT
				Universidad Nacional de Chimborazo	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Universidad Técnica de Cotopaxi	Universidad Técnica de Machala	Universidad Técnica Luis Vargas Torres
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento insuficiente
		4	Formación del profesorado	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Incumplimiento
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		7	Titulación del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UNACH	ESPOCH	UTC	UTMACH	UTELVT
				Universidad Nacional de Chimborazo	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Universidad Técnica de Cotopaxi	Universidad Técnica de Machala	Universidad Técnica Luis Vargas Torres
<b>Función sustantiva Investigación</b>		8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Incumplimiento
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Incumplimiento
<b>Condiciones institucionales para el</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UNACH	ESPOCH	UTC	UTMACH	UTELVT
				Universidad Nacional de Chimborazo	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Universidad Técnica de Cotopaxi	Universidad Técnica de Machala	Universidad Técnica Luis Vargas Torres
ejercicio de las funciones sustantivas		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		17	Bibliotecas	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>4,65</b>	<b>3,55</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>2,85</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ESPOL	UAE	UG	UNEMI	UCG
				Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Universidad Agraria del Ecuador	Universidad de Guayaquil	Universidad Estatal de Milagro	Universidad Casa Grande
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		7	Titulación del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ESPOL	UAE	UG	UNEMI	UCG
				Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Universidad Agraria del Ecuador	Universidad de Guayaquil	Universidad Estatal de Milagro	Universidad Casa Grande
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		10	Producción académica y científica	Incumplimiento	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento insuficiente
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ESPOL	UAE	UG	UNEMI	UCG
				Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Universidad Agraria del Ecuador	Universidad de Guayaquil	Universidad Estatal de Milagro	Universidad Casa Grande
		17	Bibliotecas	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Incumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>4,1</b>	<b>3,55</b>	<b>3,25</b>	<b>4,4</b>	<b>4,15</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCSG	ULVR	UEES	ECOTEC	UTEG
				Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Universidad Tecnológica ECOTEC	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento parcial	Incumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCSG	ULVR	UEES	ECOTEC	UTEG
				Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Universidad Tecnológica ECOTEC	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento insuficiente	Incumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UCSG	ULVR	UEES	ECOTEC	UTEG
				Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Universidad Tecnológica ECOTEC	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
		17	Bibliotecas	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		18	Gestión Interna de la Calidad	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>3,65</b>	<b>3,95</b>	<b>4,15</b>	<b>4,25</b>	<b>4,15</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTN	UO	UTPL	UNL	UTEQ
				Universidad Técnica del Norte	Universidad de Otavalo	Universidad Técnica Particular de Loja	Universidad Nacional de Loja	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTN	UO	UTPL	UNL	UTEQ
				Universidad Técnica del Norte	Universidad de Otavalo	Universidad Técnica Particular de Loja	Universidad Nacional de Loja	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento insuficiente	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Aproximación al cumplimiento
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTN	UO	UTPL	UNL	UTEQ
				Universidad Técnica del Norte	Universidad de Otavalo	Universidad Técnica Particular de Loja	Universidad Nacional de Loja	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
		17	Bibliotecas	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>4,05</b>	<b>3,95</b>	<b>3,95</b>	<b>3,5</b>	<b>4,3</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTB	ESPAM	UESM	UTM	USGP
				Universidad Técnica de Babahoyo	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Universidad Técnica de Manabí	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento insuficiente	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento insuficiente
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTB	ESPAM	UESM	UTM	USGP
				Universidad Técnica de Babahoyo	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Universidad Técnica de Manabí	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento insuficiente	Incumplimiento	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento insuficiente
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Incumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Incumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTB	ESPAM	UESM	UTM	USGP
				Universidad Técnica de Babahoyo	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Universidad Estatal del Sur de Manabí	Universidad Técnica de Manabí	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
		17	Bibliotecas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		18	Gestión Interna de la Calidad	Incumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>2,45</b>	<b>3,65</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ULEAM	UEA	ESPE	EPN	FLACSO
				Universidad Laica Eloy Alfaro	Universidad Estatal Amazónica	Escuela Politécnica del Ejército	Escuela Politécnica Nacional	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		7	Titulación del estudiantado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ULEAM	UEA	ESPE	EPN	FLACSO
				Universidad Laica Eloy Alfaro	Universidad Estatal Amazónica	Escuela Politécnica del Ejército	Escuela Politécnica Nacional	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Incumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	ULEAM	UEA	ESPE	EPN	FLACSO
				Universidad Laica Eloy Alfaro	Universidad Estatal Amazónica	Escuela Politécnica del Ejército	Escuela Politécnica Nacional	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
		17	Bibliotecas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>16</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>3,6</b>	<b>4,15</b>	<b>4,6</b>	<b>4,15</b>	<b>4,7</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	IAEN	UASB	UCE	PUCE	UDET
				Instituto de Altos Estudios Nacionales	Universidad Andina Simón Bolívar	Universidad Central del Ecuador	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad de Especialidades Turísticas
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento insuficiente
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio	Incumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	IAEN	UASB	UCE	PUCE	UDET
				Instituto de Altos Estudios Nacionales	Universidad Andina Simón Bolívar	Universidad Central del Ecuador	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad de Especialidades Turísticas
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Incumplimiento
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Incumplimiento
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	IAEN	UASB	UCE	PUCE	UDET
				Instituto de Altos Estudios Nacionales	Universidad Andina Simón Bolívar	Universidad Central del Ecuador	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad de Especialidades Turísticas
		17	Bibliotecas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Incumplimiento
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		20	Igualdad de oportunidades	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento insuficiente
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>3,35</b>	<b>4,25</b>	<b>4,4</b>	<b>4,25</b>	<b>2,5</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UH	UNIBE	UIDE	UISEK	USFQ
				Universidad de Los Hemisferios	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador	Universidad Particular Internacional SEK	Universidad San Francisco de Quito
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento satisfactorio
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UH	UNIBE	UIDE	UISEK	USFQ
				Universidad de Los Hemisferios	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador	Universidad Particular Internacional SEK	Universidad San Francisco de Quito
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UH	UNIBE	UIDE	UISEK	USFQ
				Universidad de Los Hemisferios	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador	Universidad Particular Internacional SEK	Universidad San Francisco de Quito
		17	Bibliotecas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>4,3</b>	<b>4,25</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,65</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTE	UTIS	UDLA	UPEN	UPS
				Universidad UTE	Universidad Tecnológica Israel	Universidad de las Américas	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Universidad Politécnica Salesiana
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento insuficiente	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTE	UTIS	UDLA	UPEN	UPS
				Universidad UTE	Universidad Tecnológica Israel	Universidad de las Américas	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Universidad Politécnica Salesiana
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Incumplimiento	Incumplimiento	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		17	Bibliotecas	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UTE	UTIS	UDLA	UPEN	UPS
				Universidad UTE	Universidad Tecnológica Israel	Universidad de las Américas	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	Universidad Politécnica Salesiana
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>

Tabla A10. continuación

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UM	UPSE	UTA	UNIANDES	UTI
				Universidad Metropolitana	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Universidad Técnica de Ambato	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Universidad Tecnológica Indoamérica
<b>Función sustantiva Docencia</b>	Profesorado	1	Planificación de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		2	Ejecución de los procesos de Profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
	Estudiantado	3	Titularidad del profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento
		4	Formación del profesorado	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		5	Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio
		6	Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		7	Titulación del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento
<b>Función sustantiva Investigación</b>	8	Planificación de los procesos de Investigación	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UM	UPSE	UTA	UNIANDES	UTI
				Universidad Metropolitana	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Universidad Técnica de Ambato	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Universidad Tecnológica Indoamérica
		9	Ejecución de los procesos de Investigación	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial
		10	Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		11	Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento insuficiente
<b>Función sustantiva Vinculación con la sociedad</b>		12	Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		13	Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		14	Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
<b>Condiciones institucionales para el ejercicio de las funciones sustantivas</b>		15	Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Aproximación al cumplimiento	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial
		16	Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio

FUNCIÓN	COMPONENTE	No.	ESTÁNDARES ACREDITACIÓN	UM	UPSE	UTA	UNIANDES	UTI
				Universidad Metropolitana	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Universidad Técnica de Ambato	Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Universidad Tecnológica Indoamérica
		17	Bibliotecas	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		18	Gestión Interna de la Calidad	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		19	Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento satisfactorio	Aproximación al cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
		20	Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento parcial
			<b>Cumplimiento satisfactorio</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
			<b>Aproximación al cumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
			<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>13</b>
			<b>Cumplimiento insuficiente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
			<b>Incumplimiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Sin información</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>No aplica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>Total</b>	<b>4,7</b>	<b>3,95</b>	<b>3,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>

Fuente: CACES (2020)