



Universidad Internacional de La Rioja

Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Tecnología

Máster Universitario en Evaluación de la Calidad y Procesos de
Certificación en Educación Superior

**Planificación estratégica como factor de
calidad en la acreditación institucional de
la Universidad Estatal de Milagro**

Índice de contenidos

2. Introducción	2
Justificación del tema elegido	4
Problema y finalidad del trabajo	6
Objetivos del TFE	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1 Planificación Estratégica	8
3.1.1 Tendencias en planificación estratégica	12
3.1.2 Planificación estratégica en el contexto de la educación superior.....	14
3.2 Evaluación de la Calidad en la educación superior	15
3.3 Prospectiva	18
4. Contextualización	22
4.1 Normas de Control Interno	22
4.2 Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019	23
4.3 Normativa interna UNEMI	26
4.3.1 Reglamento de la Estructura Organizacional por Procesos de la Universidad Estatal de Milagro	26
4.3.2 Instructivo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro 28	
4.3.3 Políticas para el Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro. 29	
4.3.4 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022	30

5. Metodología del trabajo - Aplicación práctica.....	33
6. Conclusiones	57
7. Limitaciones y prospectiva	59
8. Referencias bibliográficas.....	61

Índice de tablas

Tabla 1: Información de UNEMI respecto a los elementos fundamentales del estándar de calidad CACES	34
Tabla 2: Listado de talleres para la formulación del PEDI UNEMI 2023 - 2027	43
Tabla 3: Equipos de trabajo que participarán en los talleres de formulación PEDI UNEMI 2023 - 2027	49
Tabla 3: Alineación de los elementos fundamentales de calidad (CACES) con la propuesta ..	52

1. Resumen

La planificación, tanto estratégica como operativa, es sin duda un importante elemento dentro de la gestión de cualquier organización, para guiar los esfuerzos mancomunados hacia fines y metas esenciales para cristalizar la visión establecida a mediano y largo plazo.

En Ecuador, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) ha contemplado este aspecto como parte de los estándares de calidad que las instituciones de educación superior requieren cumplir para obtener una evaluación satisfactoria, definiendo para ello una serie de parámetros que las universidades deben observar.

La Universidad Estatal de Milagro superó la evaluación del CACES y fue acreditada en 2020. La planificación institucional formó parte de la evidencia evaluada y aportó al resultado obtenido. Sin embargo, al analizar el modelo se observa que existen aspectos de mejora que pueden ser abordados, en lo referente a la planificación estratégica.

El presente trabajo muestra los hallazgos en este sentido y da una pauta para la incorporación de elementos de prospectiva en la formulación de la planificación estratégica, que permitan una aproximación más exacta a las estrategias institucionales, al tiempo que se cumple con lo que dicta el estándar de calidad respectivo.

Palabras clave: planificación, estrategia, calidad, universidad, estándar.

2. Introducción

La Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) es una institución de educación superior pública, de Ecuador. En 2020 recibió la acreditación por parte del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Actualmente, la UNEMI posee un total de 33 carreras de grado dentro de su oferta académica presencial, semipresencial y en línea, además de 18 programas de posgrado, alineados a sus carreras de grado.

En este contexto, la planificación estratégica vigente para el periodo 2018 – 2022 presenta una serie de directrices que han orientado el desarrollo de las actividades institucionales relacionadas con cada una de las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación con la sociedad) y con la gestión, como apoyo a las mismas. Para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2018-2022 se ha empleado una metodología basada en el análisis situacional, la cual integra y fomenta la participación activa de actores internos y externos de la comunidad, pese a lo cual presenta ciertas limitaciones para el análisis, y planteamiento de estrategias, ya que no se sustenta metodológicamente la selección de unos insumos por sobre otros, como base para definir el accionar futuro de la institución.

La planificación estratégica constituye, junto con la planificación operativa, uno de los estándares de calidad considerados por el CACES para la evaluación y acreditación educativa de las universidades, en Ecuador. Por ello, este trabajo presenta una revisión teórica acerca de la importancia de la planificación estratégica como factor de calidad y el planteamiento que al respecto recoge el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, a la vez que esboza una propuesta metodológica para la formulación de la planificación estratégica 2023 - 2027 de la Universidad Estatal de Milagro para afrontar los desafíos que se establezcan en el mediano plazo, incorporando elementos de prospectiva que den un sustento cuantitativo y cualitativo al direccionamiento estratégico institucional.

La idea de la propuesta nace de mi labor como parte del equipo de trabajo de la Dirección de Planificación Institucional de la UNEMI, considerando la proximidad del nuevo periodo de planificación estratégica, en el cual se incorporarán las propuestas de trabajo de las nuevas autoridades electas en la institución y se renovará, de ese modo, el compromiso de la institución con la *Evolución Académica*.

Personalmente, fui partícipe en la formulación del plan estratégico vigente (2018 – 2022), cuyo proceso constituyó un hito en cuanto a la participación de la comunidad universitaria, con un elevado número de integrantes del cuerpo docente, personal administrativo y de servicio, directivos, autoridades, representantes estudiantiles y de instituciones y entidades del sector externo, tanto públicas como privadas. Esto permitió vislumbrar un panorama amplio, nutrido con las perspectivas de muchos de los actores que, de una u otra forma, intervienen en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UNEMI. No obstante, el alcance de esta metodología puramente cualitativa ha evidenciado limitantes en cuanto a la adaptación a los cambios en el contexto institucional, que llevaron a la actualización de la planificación estratégica, para realizar los ajustes necesarios.

Este elemento de consenso comunitario se mantiene, como una buena práctica y aspecto fundamental de la propuesta que pretende aprovechar de mejor manera todo el cúmulo de propuestas nacidas en las jornadas de formulación del PEDI, a través del empleo de herramientas prospectivas. Es decir, utilizar la prospectiva para estructurar una secuencia lógica para el desarrollo de los talleres participativos, en los cuales se irá dando forma a las estrategias y líneas de acción que dictarán el curso de la gestión universitaria en los próximos años.

Justificación del tema elegido

Los cambios estructurales originados a raíz de la pandemia, en cuanto al crecimiento de la planta docente, aumento de la matrícula estudiantil, adaptación del proceso de enseñanza – aprendizaje a una nueva modalidad con el uso intensivo de la tecnología y la necesidad de fortalecer la infraestructura física de la institución, de cara a un retorno próximo a las actividades académicas de manera presencial, por nombrar algunos aspectos, hacen evidente la necesidad de fortalecer los procesos de planificación institucional, principalmente en cuanto a su componente estratégico, de manera que pueda realizarse un análisis más minucioso de los posibles caminos que puede seguir la institución, partiendo de su situación actual y considerando, además, las dinámicas existentes entre las variables más relevantes para la gestión de la universidad y los actores que influyen en el desarrollo de sus actividades.

Para ello, deben considerarse los lineamientos y elementos fundamentales definidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, con lo cual, se podrá trazar la ruta a seguir para alcanzar el escenario deseable por la institución, en concordancia con el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos institucionales, en el marco de la normativa vigente.

Como complemento a lo indicado respecto al Modelo de Evaluación, la propuesta plantea el uso de varias herramientas propias de la prospectiva, la cual puede tener alcances positivos en las universidades, como lo menciona Lucena López (2014). Para ello, se vuelve necesario relacionar los elementos de la prospectiva con aquellos propios de la gestión universitaria, con la finalidad de consolidar la estructura de la planificación estratégica de las instituciones de educación superior.

En el caso particular de la Universidad Estatal de Milagro, previamente (PEDI 2018 – 2022) se empleó una metodología cualitativa y el presente trabajo pretende complementar ese enfoque con elementos cuantitativos que proporcionen un mayor sustento lógico y analítico a la construcción de estrategias institucionales a mediano plazo, mismas que orientarán la planificación estratégica institucional para el periodo 2023 – 2027.

El planteamiento que aborda la propuesta presenta una secuencia lógica de talleres sobre temáticas relacionadas con la planificación estratégica, en los que participará la comunidad universitaria y a través de los cuales se irá dando forma al nuevo plan estratégico institucional,

proporcionando así un contexto y un hilo conductor a las herramientas prospectivas, ya que su sola aplicación mecánica sin tomar en cuenta el elemento de reflexión participativa, no garantiza el éxito en la implementación de la metodología. (Asitimbay-Regalado et al., 2020)

Problema y finalidad del trabajo

La Universidad Estatal de Milagro cuenta, para el periodo 2018-2022, con una planificación estratégica institucional que fue formulada de manera participativa, con aportaciones de varios de los grupos de interés relacionados con cada una de las funciones sustantivas (estudiantes, docentes, personal administrativo, empresarios, representantes de gremios e instituciones públicas y privadas). El instrumento construido utilizando esta metodología cualitativa ha permitido orientar el quehacer universitario en las distintas dependencias, en años recientes y aportó para la obtención de la acreditación a nivel institucional, que le otorgó el CACES a la UNEMI en 2020.

Sin embargo, considerando la proximidad del nuevo periodo estratégico para la institución y los profundos cambios que se han sucedido debido a la pandemia, se hace necesario revisar y repensar las características que requiere la planificación estratégica para cumplir cabalmente con los planteamientos del CACES, como organismo a cargo del aseguramiento de la calidad en educación superior, al tiempo que se constituya en una herramienta para la anticipación y respuesta oportuna de la institución ante los posibles cambios en su contexto.

En este sentido, el presente trabajo propone lineamientos metodológicos para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional de la Universidad Estatal de Milagro para el periodo 2023 – 2027 que, a la vez que mantienen el carácter participativo adoptado en el actual PEDI, se integran en una secuencia lógica a través de herramientas proporcionadas por la prospectiva, todo ello, observando el cumplimiento de los parámetros dictados por los organismos que rigen la educación superior en el país.

Objetivos del TFE

Objetivo general

Diseñar las bases para la formulación de un nuevo plan estratégico que se adapte mejor a los nuevos escenarios y retos que se le presentan a la Universidad Estatal de Milagro, en observancia del Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas.

Objetivos específicos

Realizar un análisis de los elementos fundamentales establecidos en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas en relación con la planificación estratégica institucional de la UNEMI.

Identificar herramientas prospectivas que puedan incorporarse en el proceso de formulación de la planificación estratégica de UNEMI.

Caracterizar una propuesta metodológica para la formulación de la planificación estratégica de la universidad Estatal de Milagro para el periodo 2023 – 2027.

3. Marco Teórico

3.1 Planificación Estratégica

La planificación, en términos generales, puede aplicarse a un sinnúmero de actividades humanas en las que se persiga un objetivo, alcanzable en cierto periodo de tiempo ya que consiste, básicamente, en el establecimiento de un futuro al que apuntarán las acciones de una empresa, organización o país, para posteriormente determinar las acciones que llevarán a que ese futuro se cumpla, para lo cual es necesario identificar la secuencia que deben seguir las actividades para la consecución del objetivo. Puede parecer un proceso sencillo, pero demanda de una gran capacidad de análisis, reflexión y, en lo posible, participación de las personas que conforman la organización, de modo que los diversos puntos de vista enriquezcan el flujo de ideas sobre el *qué hacer* y el *cómo hacerlo*, además de contribuir a esclarecer la adecuada desagregación temporal de actividades, asignación de recursos y responsabilidades, y fijación de controles en el proceso, para verificar y corregir desviaciones que puedan presentarse respecto a lo previsto.

En el contexto de las ciencias administrativas, la planificación constituye parte primordial de la gestión de todo tipo de organizaciones; dentro del ciclo administrativo se ubica como la fase inicial y se fundamenta, como indica Mero-Vélez (2018), en una serie de preguntas orientadas a definir hacia dónde se dirigirán los esfuerzos de la organización, los recursos que se emplearán, el tiempo que se destinará a ello y la manera en que se trabajará para lograr la situación planteada a futuro. Las respuestas a estas interrogantes se estructurarán a partir de la observación detallada del estado de la situación actual de la organización, en especial, lo referido a los recursos disponibles y la gestión de los mismos para el logro de las metas planteadas.

El análisis situacional es fundamental y, por ello, suele ser parte importante dentro de la estructura de los planes organizacionales, para ello, se emplean herramientas como el análisis FODA (Fortalezas – Oportunidades - Debilidades – Amenazas) o el análisis PESTEL (Aspecto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), en el estudio del entorno organizacional; también es admisible la utilización de estas herramientas en forma complementaria.

En este sentido, la planificación estratégica, según Romero (2010), se apoya en tres elementos: principios, metodología y técnicas, los cuales le otorgan una dimensión formal, sistémica y aplicabilidad en casos concretos. Destaca, además, la aparición y consolidación a través del tiempo, de dos nociones vitales para la planificación estratégica, como son la previsión y los plazos, que definen la naturaleza y alcance de este concepto, permitiendo distinguir entre la planificación estratégica a mediano y a largo plazo, las cuales requieren una articulación clara y coherente.

Por otro lado, Macías Sánchez (2016) indica que la planificación estratégica se apoya, para el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, personas, recursos y sistemas, siendo esta sinergia la que posibilita la generación de cambios en las organizaciones. Todos estos elementos suelen estar reflejados de manera explícita o implícita en los planes estratégicos organizacionales, aunque su sola incorporación no asegura el logro de los objetivos, dado que la sinergia no se presenta como un mero resultado emergente, asumido como un concepto básico en empresas e instituciones, sino que posee una mayor trascendencia, fundamentándose en un sistema creencias de los miembros de un sistema social, lo que da lugar a nuevos comportamientos y conductas individuales y grupales, responsables de grandes cambios organizacionales. (Villasmil et al., 2021)

Son numerosos los factores a considerar en la planificación estratégica, siendo uno de los primordiales la influencia del entorno, por su impacto en la toma de decisiones. Es por ello que Rodríguez Ramírez (2011) sostiene que su impacto en la gestión, que se extiende a lo económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural y ecológico, afecta al direccionamiento estratégico y a la planificación estratégica, por consiguiente. Es válido considerar, por lo tanto, un enfoque más amplio para estudiar el entorno organizacional, como punto de partida para la estructuración de los planes, tomando en cuenta que una organización, independientemente de su naturaleza, es un sistema abierto (Sandoval, 2013) sujeto a interacciones variadas con diversos agentes externos, lo cual afecta en mayor o menor medida al desarrollo de las actividades de la empresa, en función de la naturaleza de esta, su tamaño, su estilo de dirección, entre otros factores.

La influencia del entorno es tal, que es posible afirmar que la razón misma de ser de una organización se encuentra justamente en las interacciones que establece, y que los objetivos y metas planteados se encuentran íntimamente ligados a los intercambios que realice con los

actores externos, es decir, al flujo de conocimiento, materiales, servicios y, principalmente, recursos. Es necesario considerar que, las dinámicas a las que están expuestas las organizaciones llevan a dar un espacio, también, a otros elementos como el prestigio (Franco-Sepúlveda & Gómez, 2015) y la responsabilidad social.

La planificación estratégica posee una amplia aplicabilidad como herramienta básica de gestión, habiendo sido objeto de estudio en ramas tan disímiles como la minería (Franco-Sepúlveda & Gómez, 2015), la medicina (Martire et al., 2014) y el fútbol (Gomes Borges da Silva, 2016). Al respecto, Da-Fonseca et al. (2013) menciona que en el sector público, las organizaciones requieren que el planteamiento estratégico se oriente a la obtención de mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público y mayor calidad en los servicios servicio; en alineación con las políticas y marco normativo. Esto marca una profunda diferencia entre las organizaciones públicas y privadas en la forma de establecer la estrategia y, por lo tanto, de formular su planificación estratégica y articularla con los recursos. Mientras que en las empresas privadas el objetivo principal suele ser, en la mayoría de los casos, la búsqueda de mayores beneficios económicos, además del crecimiento sostenido, desarrollo y reconocimiento de la entidad por parte de sus clientes; en las instituciones públicas, más bien, el punto clave es la utilización eficiente y eficaz de los recursos asignados por el Estado para brindar servicios de calidad a la sociedad.

En otras palabras, mientras en las empresas privadas el punto clave gira en torno a la generación de flujos económicos positivos, en las públicas el enfoque radica en un gasto adecuado del presupuesto, en cumplimiento de la ley. Existe, sin embargo, un paralelismo cercano en cuanto al uso de los recursos, en vista de la necesidad de optimización de estos en ambos tipos de entidades, además del hecho fundamental que justifica la existencia de cualquier organización, su finalidad, que es el cubrir una necesidad existente, lo cual estructurará las estrategias que darán soporte a la planificación.

Ahora bien, en lo que respecta al sector educativo, los compromisos adquiridos por los países para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), orientan a las instituciones educativas para el uso de herramientas proyectivas, en articulación con el ODS

4¹: Educación de calidad (Delgado-Denham, 2020). Sin embargo, estudios muestran que se han presentado falencias en la adopción y aplicación de las herramientas de planificación desde los ministerios y órganos de coordinación sectorial.

Si bien es cierto que los ODS abarcan, sino todos, una gran cantidad de las problemáticas mundiales contemporáneas, estas se encuentran planteadas de manera muy general desde la perspectiva de las instituciones educativas, en virtud de la cobertura de los desafíos seleccionados; situación similar se encuentra en relación con las metas e indicadores adoptados, los cuales indudablemente apuntan hacia los objetivos que persiguen pero, de igual manera que con los ODS en sí, son de difícil adopción por parte de cada institución de manera aislada. Se requiere para ello, de políticas claras y enfáticas por parte del Estado, a la vez que un marco normativo que sustente su implantación, encaminadas a minimizar gradualmente las situaciones que originan los problemas prioritarios a los que se refieren los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Respecto al ODS 4, dirigido a la educación, factores como la inclusión, la equidad y la calidad bien podrían ser abordados por las instituciones de educación como parte de una iniciativa propia individual o en conjunto con otras, sin embargo, es el Estado, ministerios y órganos rectores y coordinadores en la materia, quienes deben sentar las bases de lo que para la legislación nacional constituyen los conceptos antes citados, en relación con las corrientes de pensamiento y tendencias actuales que se propongan como adecuadas para la nación. En este sentido, y centrándonos en lo que respecta a la Educación Superior en Ecuador, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)² es el encargado de regular, publicar, planificar y coordinar el sistema de aseguramiento de la calidad en el país. Para ello, diseña y socializa los modelos a emplearse en los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior; en ellos se recogen los aspectos que CACES considera como fundamentales para que la educación posea un nivel adecuado de calidad, de acuerdo a las exigencias del contexto nacional e internacional y en concordancia con los estándares que se manejan en otras latitudes.

¹ <https://agenda2030lac.org/es/ods/4-educacion-de-calidad>

² <https://www.caces.gob.ec/quienes-somos/>

3.1.1 Tendencias en planificación estratégica

Recientemente, se han ido conformando nuevos enfoques en cuanto a planificación estratégica, como la planificación móvil, descrita por Huerta-Riveros & Pedraja-Rejas (2019) como “un proceso de planificación estratégica de carácter móvil y flexible que permite la adaptación a los cambios internos y/o externos que ocurren en el entorno, considerando para ello un horizonte de largo plazo, la reformulación o ajustes estratégicos, al igual que su seguimiento”.

Es destacable, bajo este enfoque, el carácter adaptable y flexible de la planificación estratégica, para lo cual se requerirá, de entrada, considerar las variaciones que pueden presentarse en las condiciones propias de la organización y o en el entorno. Bajo este tipo de planificación, un cambio que afecte de manera importante a la estrategia, llevaría a que esta fuera adaptada a la nueva realidad o, directamente, reformulada por completo, siempre conservando en la mira los objetivos planteados a largo plazo. Para ello, la organización podría optar por construir estrategias un tanto más generales, ya que en el largo plazo el nivel de incertidumbre aumenta considerablemente, siendo que este depende del horizonte temporal elegido. De esta manera, se ganaría adaptabilidad a costa de requerir un mayor grado de especificidad al momento de desagregar la planificación estratégica en planes anuales, para su correcta implantación. Otro aspecto a considerar, bajo este tipo de planificación, sería el tiempo requerido para adaptar o reformular las estrategias iniciales, según los cambios que experimente la organización, lo cual podría influir en los resultados a obtener, al requerirse en algunos casos ajustar incluso los indicadores y metas con los cuales se evaluará el cumplimiento de los objetivos.

Un término interesante resulta “strategizing”, acuñado por Whittington (1996), el cual se refiere a la estrategia como práctica, perspectiva bajo la cual se valora la efectividad de los estrategias, en vez de hacerlo solo a nivel de las organizaciones. En este sentido, se toma en cuenta que, además de las técnicas analíticas que emplean los estrategas para la toma de decisiones y la implementación de estrategias, poseen una serie de habilidades prácticas que hacen la diferencia en el desempeño. En este sentido, las prácticas cotidianas adquieren una mayor relevancia, en particular las relativas a la comunicación y coordinación. Este enfoque defiende la importancia de la observación, con lo cual se valora la habilidad en cada parte del

proceso, tomando lo más importante desde los niveles operativos, para plantear acciones sustentadas en la experiencia, en aquello que se conoce que funciona.

Al respecto, el término “teoría práctica” rescata la importancia de observar cómo funcionan las cosas y entender cómo llevarlas a cabo, lo cual, llevado al campo de la planificación, brinda una orientación clara acerca de los aspectos a considerar para diseñar grandes estrategias: valorar lo ordinario, ver más allá de los mercados, abrazar la diversidad, permitir la participación de abajo hacia arriba y aceptar muchas formas de grandeza (Whittington, 2018). Así, la teoría práctica permite una sensibilización en relación con situaciones consideradas mundanas u ordinarias, que pueden dar origen a ideas extraordinarias.

El Strategizing plantea, además, una contribución a los modelos de negocio, a través de tres acciones estratégicas relevantes para la creación de valor: un enfoque hacia el crecimiento orgánico; la expansión de la organización de manera simultánea en diferentes dimensiones; así como un enfoque en la rentabilidad y alta calidad. A su vez, estas acciones se nutren de tres tipos de capacidades críticas: una orientación hacia la experimentación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio; un uso equilibrado de los recursos; y la coherencia entre un liderazgo activo y claro, una fuerte cultura organizacional y el compromiso de los empleados (Achtenhagen et al., 2013).

En concordancia con estas características, tenemos que Rizzatti et al., (2012) sostiene la importancia del liderazgo para la implementación del planeamiento estratégico, reconociendo la elevada influencia de este aspecto en la motivación e involucramiento de las personas en los procesos de cambio estratégico. No obstante, reconoce que entran en juego factores adicionales, como la cultura, la comunicación dentro de la organización o la estructura de esta.

Los enfoques y tendencias en planificación estratégica son numerosos, cada uno de ellos se fundamenta en aspectos relativamente importantes y distintos, pese a lo cual, todos persiguen un objetivo en común: permitir a los planificadores, líderes y responsables de las decisiones en las organizaciones formular estrategias efectivas para el logro de las metas planteadas.

3.1.2 Planificación estratégica en el contexto de la educación superior

En el ámbito de la educación superior, Godino (2015) sostiene que la planificación estratégica presenta aspectos de mejora para la gestión, como los análisis de factibilidad, flexibilidad de los procesos, participación y articulación de las partes. Hace, además, una puntualización en cuanto a la similitud de la universidad con la empresa, razón por la cual es factible adaptar los aspectos de la planificación considerados en esta última, al quehacer universitario.

En este sentido, es cierto que el ciclo de planificación, al igual que en una empresa, se cumple también en las instituciones de educación superior siendo, asimismo, la planificación el primer eslabón en la cadena de acciones a emprender para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, la orientación de estas acciones será bastante específica al tratarse, en el caso de las universidades, de organizaciones enfocadas a brindar un servicio a la sociedad, bajo una serie de parámetros que deberán cumplirse, como mínimo, para asegurar la calidad en el mismo.

En el marco de la educación superior ecuatoriana, estudios como el de Romero Robles (2016) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y la calidad de la gestión educativa en las universidades, de manera general; incluso va más allá, enunciando que “la planificación estratégica es el medio para mejorar la calidad de la gestión educativa”, lo cual deja entrever la importancia de la planificación como parte de la gestión universitaria. Esto se puede entender, partiendo de que, a través de la planificación se pueden articular el trabajo de cada uno de los estamentos de las instituciones de educación superior, hacia fines en común y bajo lineamientos claros, en forma de estrategias.

Dicho de otro modo, la complejidad propia de las universidades, constituidas por gran cantidad de unidades organizacionales y con un contingente humano numeroso dedicado a tareas muy diversificadas, requiere de directrices que permitan unificar los esfuerzos de quienes conforman cada eje, departamento y sección, de modo que conozcan la manera en que su trabajo de cada día aporta a la consecución de los logros institucionales. La planificación es, en este sentido, el elemento orientador que aglutina de manera organizada el trabajo individual y colectivo dentro de las IES; particularmente, la planificación estratégica se enfoca en un futuro a mediano plazo, sirviendo de nexo entre la misión de la institución y su visión.

3.2 Evaluación de la Calidad en la educación superior

Los estándares de calidad en las instituciones de educación superior y su evaluación, se establecen a partir de modelos estructurados en función del marco ideológico que define el concepto de calidad en cada país y responde a las diferentes demandas del contexto propio de cada nación (Herles et al., 2011). Así, los modelos de varios países latinoamericanos presentan diferencias marcadas, debido a las variaciones existentes en los referentes que toman y los aspectos considerados importantes, que definen el enfoque de la evaluación de la calidad. El estilo de gobierno, la economía, la participación de un país en las dinámicas comerciales y políticas globales, las expectativas de los ciudadanos y el grado de aprovechamiento de los recursos naturales pueden influir en la definición que de la calidad hace cada nación en materia de educación superior, en vista de que a través de la implantación de un determinado modelo se puede cambiar completamente la orientación de la enseñanza, la formación y, con ello, de las actividades económicas de la población y las perspectivas nacionales como parte de un mercado global.

Pero esta diversificación en los modelos no es propia de Latinoamérica, sino que se presenta también al comparar modelos implantados en diferentes partes del globo. El estudio realizado por Ospina Duque & Román Pérez (2011) reconoce los diferentes enfoques que poseen los modelos de Latinoamérica y Europa; de hecho, los modelos difieren en múltiples elementos, partiendo del concepto mismo de calidad, fundamentos, estructura, criterios, procesos, entre otros. Cabe destacar que, a pesar de presentar diferentes factores, variables y categorías para los criterios de calidad, los modelos muestran correspondencias en cuanto a los criterios y, más aún, existe un alto grado de equivalencia entre estos. Es evidente, entonces, que aun cuando las concepciones de calidad pueden diferir en cierta medida de un país o continente a otro, los elementos en los que las instituciones de educación superior requieren trabajar más arduamente son, básicamente, los mismos.

Para Ospina Duque & Román Pérez (2011) los modelos de evaluación de la calidad en la educación superior deben considerar en su diseño la consistencia con la realidad económica y social del medio en que la universidad desarrolla sus actividades, así como también las tendencias globales en educación; estos aspectos traducidos en indicadores y estándares, se reflejarán en los resultados que obtengan las instituciones.

Es así que los modelos utilizados en la evaluación de la educación superior poseen una trascendencia incluso mayor a la aparente y pueden, junto con políticas coherentes y favorables, facilitar la transición no solo a otro tipo de educación sino a mejores estilos de producción, propuestas innovadoras en diversos campos de conocimiento, desarrollo tecnológico y, en general, mejores niveles de vida de los ciudadanos, dadas las exigencias del mundo globalizado.

En el contexto ecuatoriano, el cumplimiento de los indicadores y estándares de los modelos de evaluación de las instituciones de educación superior es, además de un requisito normativo para el funcionamiento de las IES, una necesidad institucional relacionada con el mejoramiento continuo y el compromiso con la calidad en la gestión. Por ello, los modelos engloban gran cantidad de aristas respecto a la gestión de las IES, relacionadas con sus funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, apoyadas en la gestión como soporte.

Para asegurar que la evaluación del quehacer universitario sea integral, los modelos de evaluación de las instituciones de educación superior, y de evaluación de carreras, plantean una serie de indicadores y estándares, que orienten la valoración de la situación actual de las universidades por parte de los evaluadores, hacia la normalización en las condiciones mínimas de calidad que se ofrecen en todo el sistema universitario de Ecuador para la formación de los futuros profesionales.

El Modelo de Evaluación de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019 se presenta como un modelo de transición, que dio paso de la evaluación de decisión multicriterial a un modelo cualitativo, alineado a la Ley Orgánica de Educación Superior de 2018 y que evalúa de manera más equilibrada las funciones sustantivas. Este cambio, más bien profundo, en el enfoque del modelo de evaluación generó la adopción de un enfoque distinto en cuanto al proceso ya que, a diferencia de los modelos anteriores, de carácter cualitativo, el modelo de 2019 pone el énfasis en los aspectos cualitativos, incluso llegando a eliminar indicadores, unificar elementos y criterios, e incorporar aspectos proyectivos, relacionados con la gestión de las instituciones de educación superior a mediano plazo, los cuales podrían pasar a adquirir una mayor relevancia en los modelos posteriores.

Los modelos que han sido empleados para la evaluación de la calidad en la educación superior en Ecuador, para Pesántez Avilés (2011), han cubierto en gran medida lo requerido por la

Norma ISO 9001:9008, sin embargo existen componentes de la Norma y principios propios de los sistemas de gestión de calidad que pueden ser incorporados en los modelos. En este sentido, y es el caso del presente trabajo, el modelo de evaluación de las IES vigente, describe someramente los elementos básicos que las universidades deben cumplir en cuanto a la planificación estratégica, y a la planificación institucional, en general, centrándose en aspectos normativos y de alineación con los procedimientos y el marco legal vigente.

Como se vio en la revisión bibliográfica previa, no son pocos los elementos a considerar al momento de planificar y existen diversos enfoques para abordar la problemática de su formulación; sin embargo, el modelo actual presenta pocos requerimientos en relación con el aspecto metodológico del proceso de construcción de la planificación estratégica institucional de las IES, poniendo el énfasis en la participación de la comunidad en la formulación, lo cual, como vimos, coadyuva en gran medida a lograr la cooperación de todos los miembros para alcanzar los objetivos, pero no es suficiente para asegurar que las metas propuestas podrán alcanzarse.

Es necesario considerar otros aspectos adicionales, en cuanto a la metodología, ya que estructurar una planificación estratégica eficaz no es tarea sencilla, tomando en cuenta la incertidumbre creciente al extender el horizonte temporal que nos fijamos y la multitud de factores internos y externos que pueden afectar a la implementación de las estrategias, incluso cuando estas hayan sido formuladas en base a un extenso análisis de la situación actual de la institución.

Es decir, la participación de un elevado número de integrantes de la comunidad universitaria es valiosa, al igual que un estudio reflexivo sobre los factores del contexto económico, político, normativo, social, entre otros, ya que teniendo claro el futuro que queremos para la institución, nos permitirán contar con una extensa lista de ideas aplicables en el periodo en que se desarrollará el plan estratégico. No obstante, la manera en que ese cúmulo de ideas se articulen en el tiempo y cómo puedan responder a los cambios que se presenten, tanto fuera como dentro de la universidad, definirán el éxito en el logro de la visión elegida.

3.3 Prospectiva

La planificación estratégica es considerada como un enlace entre la acción y la visión, para alcanzar un propósito organizacional (Asitimbay-Regalado et al., 2020). Para lograrlo, las instituciones necesitan definir las acciones a tomar, pero también anticiparse a las situaciones que puedan presentarse, para preparar posibles soluciones a los problemas que eventualmente deban enfrentar, lo cual constituye el campo de la prospectiva. En el contexto de la Universidad Estatal de Milagro, en la cual se centra el presente trabajo, la prospectiva agregaría un componente de anticipación a la metodología para la formulación de la planificación estratégica de la universidad, complementando así a los aportes de la comunidad en el proceso.

La prospectiva aparece en los años sesenta, como una disciplina de naturaleza tecnológica social emergente, que adopta al tiempo futuro como tema central de estudio, desde una óptica de propósito y con un enfoque moderno, práctico y positivo (Valera-Suárez, 2011). La prospectiva guarda, desde la propia naturaleza de su objeto de estudio, una relación estrecha con la planificación estratégica, en cuanto a las consideraciones acerca del futuro y puede, como es el caso de este trabajo, ser empleada como herramienta para la formulación del plan estratégico de una institución de educación superior.

La prospectiva como metodología se apoya en una serie de herramientas, cada una de las cuales poseen un objetivo concreto, a la vez que complementario, pudiendo servir de insumo una a la otra, como indica Pinto (2011). Entre las herramientas empleadas en prospectiva, podemos citar:

- Análisis estructural.
- Análisis del juego de actores.
- Análisis morfológico.

La utilización de herramientas prospectivas posee un carácter secuencial y requiere, además, de un componente de reflexión colectiva por etapas. Estas dos características han sido recogidas en la propuesta metodológica en la que se centra el TFM: para la primera de ellas, la Tabla 1 muestra las relaciones existentes entre las temáticas tratadas en cada taller y sus resultados, que fungen de insumos para los siguientes, de manera secuencial, iniciando por una aproximación muy general a los instrumentos de planificación referenciales (Objetivos de

Desarrollo Sostenible y Plan Nacional de Desarrollo), hasta culminar las jornadas con la definición de acciones concretas a efectuarse en la institución en el mediano plazo. En cada uno de los talleres, se toma como base el criterio consensuado de los equipos de trabajo que participan activamente en ellos y que varían en su conformación según la temática (componente de reflexión colectiva).

La necesidad de la prospectiva se ha visto incrementada en tiempos recientes, sin embargo, existe cierto grado de temor respecto al empleo de la misma, lo cual se debe a varios factores, entre ellos: la confianza férrea de los expertos en sus conocimientos y la suficiencia de los mismos para el establecimiento de las acciones a desarrollar en el futuro, el temor de errar en las proyecciones formuladas e incluso la relación que inconscientemente se establece entre la futurología y la prospectiva o la idea de que esta se limita solamente a un pronóstico (Marí et al., 2007).

En algunos casos, el desconocimiento respecto a las herramientas de prospectiva o la falta de experiencia en su aplicación pueden llevar a desechar su uso, aun cuando han sido extensamente empleadas con resultados muy positivos. A fin de cuentas, la importancia de conocer a cabalidad las herramientas radica en disponer de una gama más amplia de elementos con los cuales buscar solución a una determinada situación compleja, en este caso, el análisis del futuro de una institución de educación superior a mediano plazo. De hecho, podríamos afirmar que una sola herramienta en sí puede no ser infalible para todos los casos, sin embargo, conocer los fundamentos metodológicos que subyacen una disciplina como la prospectiva permitirán su integración en esquemas de trabajo articulados, en los cuales este tipo de herramientas no se solapan, sino más bien, se complementen hacia un mismo resultado en común.

En opinión de Huerta-Riveros & Pedraja-Rejas (2019), los métodos prospectivos han contribuido a la transición entre los enfoques de la planificación estratégica pero no cuentan con lo requerido para establecerse como un paradigma. No obstante, la utilización de herramientas prospectivas se ha extendido ampliamente, llegando a aplicarse en las más diversas áreas, tanto en el sector público como privado. Es destacable este último punto, respecto a la empleabilidad de la metodología prospectiva, pero no sorprende, dada la complementariedad que posee respecto a la planificación estratégica, con lo cual se hace

extensivo su marcada versatilidad en cuanto a los campos de aplicación, como vimos anteriormente.

En cuanto al ámbito educativo, las herramientas provistas por la prospectiva han sido utilizadas como método de diagnóstico, para la determinación de las características de las instituciones y la determinación de las brechas existentes en relación con las variables identificadas como más relevantes (Velasquez Lugo, 2020). A partir de estos resultados, la institución puede definir las acciones y el enfoque que deben tomar, para implementar las mejoras organizacionales, en el marco de una gestión de calidad.

Para el presente estudio, las variables relevantes podrían haber sido tomadas directamente de los ejes y criterios contemplados en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019 (vigente), pese a lo cual, el primer taller posee una perspectiva más amplia, adoptando como instrumentos referenciales a los ODS y al Plan Nacional de Desarrollo; esta consideración se desprende del carácter transitorio del modelo actual y en la necesidad de que la institución pueda plantearse en su visión, desafíos que excedan lo meramente normativo y trasciendan hacia una imagen propia perfectible pero más en consonancia con los ideales que persiguen no solo quienes están al frente de las decisiones estratégicas sino toda la comunidad universitaria. Esta puntualización se torna necesaria ya que, aunque un modelo debería constituir esa imagen ideal frente a la cual las IES puedan, a suerte de espejo, mirarse e identificar los aspectos a mejorar, no en todos los casos los modelos llegan a definir con la minuciosidad requerida, aspectos tan relevantes como la metodología con la cual se formula la planificación estratégica de las universidades. Es responsabilidad, entonces, de cada institución de educación superior, como parte de su autonomía y en aras de la mejora continua hacia la calidad, buscar e implementar metodologías que sustenten con solidez la toma de decisiones a futuro.

Si hablamos de Ecuador, Pinto (2011) resalta que la prospectiva ha sido empleada en el ámbito militar, educativo y tecnológico, pero los avances en lo territorial, empresarial y gubernamental son bastante limitados. Esta dispar aplicación de las herramientas prospectivas podría, a primera vista, llamar la atención, dado su relativo éxito; sin embargo, hay que tomar en cuenta que incluso una herramienta simple puede tener cierto grado de complejidad para su uso.

En el caso de la prospectiva, varias de sus herramientas hacen uso de programas informáticos que automatizan la parte más demandante del proceso: los cálculos matemáticos necesarios para definir las relaciones entre las variables relevantes, entre la organización y los actores que tienen injerencia en sus actividades, entre las probabilidades esperadas de ocurrencia de un conjunto de sucesos posibles, entre otros. No obstante, en determinados casos, aunque se cuenta con esta ayuda tecnológica, es en la fase de levantamiento de la información cuando surgen problemas, debido al número de personas que intervienen en cada fase y de la cantidad de información que de ellas se requiere.

4. Contextualización

4.1 Normas de Control Interno

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y

futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

4.2 Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019

Las condiciones institucionales

Son escenarios y recursos esenciales para el funcionamiento de una IES y, por ende, para la implementación de sus funciones sustantivas.

Incluyen *aspectos materiales* como la infraestructura y equipamiento físico e informático, las bibliotecas, los servicios de bienestar estudiantil y universitario; *organizacionales*, como la planificación estratégica y operativa, la gestión interna de la calidad; y *axiológicos y sociales*, como la igualdad de oportunidades y las dimensiones inmateriales del bienestar estudiantil y universitario.

Por su carácter de “condiciones”, deben estar dadas como puntos de partida de la vida institucional y brindar soporte a las tres funciones sustantivas.

Dimensiones, estándares, elementos fundamentales y fuentes de información en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019

Aparte de los ejes de evaluación centrados en las tres funciones sustantivas y en las condiciones institucionales de soporte, la estructura del modelo introduce tres dimensiones de evaluación de las funciones sustantivas: planificación, ejecución y resultados. 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, que permitan

construir esa cultura de calidad de la que habla la LOR LOES 2018. Incluir las tres dimensiones le da al modelo mayor integralidad, pues se mira no solo los resultados conseguidos, sino cómo estos han sido logrados y de qué manera, a la vez, sirven para generar mejoras continuas. El evaluar cada dimensión del ciclo, permite identificar de mejor manera, en dónde están las fortalezas y las debilidades de la gestión de las funciones sustantivas.

Al eje de las condiciones institucionales no se lo evalúa desde las tres dimensiones, porque por su carácter de “condiciones” se las supone como dadas, como preexistentes, como resultados que deben estar presentes como soporte de las funciones sustantivas.

Estándar 15: Planificación estratégica y operativa

La institución cuenta con planificación estratégica y operativa institucional pertinente, que orienta la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida por instancias responsables, en coherencia con su modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria.

Elementos fundamentales

15.1. La institución aplica normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, para planificar sus estrategias de desarrollo institucional, alineadas con su modelo educativo, contemplando el principio de pertinencia.

15.2. La institución cuenta con una instancia responsable de elaborar, dar seguimiento y evaluar, al menos anualmente, la planificación estratégica y operativa, en coordinación con otras áreas de gestión.

15.3. La planificación estratégica institucional establece directrices para el desarrollo y el mejoramiento continuo de las funciones sustantivas y de las actividades institucionales; y la planificación operativa anual prevé los recursos financieros y humanos necesarios para dar cumplimiento a lo programado.

15.4. La planificación estratégica y operativa institucional integra los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de diagnósticos institucionales, y es elaborada con la participación de la comunidad universitaria.

15.5. La institución aplica estrategias para promover la participación de la comunidad universitaria en la planificación estratégica y operativa institucional, en la difusión y en la implementación.

Fuentes de información

La institución aportará las fuentes de información enlistadas a continuación o las que considere equivalentes para sustentar el estándar y los elementos fundamentales.

Además, podrá aportar una fuente adicional que considere de gran relevancia y no conste en la lista.

1. Modelo educativo.
2. Estatuto.
3. Documentos que evidencien la existencia de la instancia responsable de la planificación.
4. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
5. Plan Operativo Anual.
6. Estudios más recientes de pertinencia o equivalentes, que se realizaron para la elaboración o ajuste del plan estratégico.
7. Informe sobre las estrategias implementadas para la participación de la comunidad universitaria en la elaboración de la planificación estratégica y operativa, y para su difusión.
8. Documentos que evidencien la ejecución, el seguimiento, y la evaluación del PEDI y del POA.
9. Informe que evidencie los ajustes realizados en el PEDI y en el POA a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.
10. Entrevistas realizadas en la visita in situ.

* Si la institución lo considera pertinente, podrá incluir una fuente de información que muestre los procesos de mejora implementados en relación con los elementos fundamentales del estándar.

4.3 Normativa interna UNEMI

4.3.1 Reglamento de la Estructura Organizacional por Procesos de la Universidad Estatal de Milagro

CAPÍTULO II

DE LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Sección 1era.

De la Dirección de Planificación Institucional

Artículo 27.- Misión. - Asesorar, organizar, dirigir y controlar la planificación estratégica y operativa; propiciando el debate entre los actores claves de la institución y la sociedad, aplicando metodologías de evaluación al resultado de la gestión para contribuir en la toma de decisiones y a la excelencia académica.

Artículo 28.- Nivel Jerárquico. - La gestión es responsabilidad de la Dirección de Planificación Institucional, siendo de nivel de asesoría y tendrá línea de reporte al Rector.

Artículo 29.- Atribuciones y Responsabilidades. - Las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación Institucional son las siguientes: (...)

i. Definir e implementar metodología participativa para la formulación, ajustes y difusión del plan estratégico institucional - PEDI y del plan operativo anual - POA, a partir de: reestructuraciones a la estructura orgánica; optimización de procesos; hallazgos de las autoevaluaciones, evaluaciones externas, auditorías; y, disposiciones de las autoridades de la institución;

j. Definir e implementar metodología de control, seguimiento y evaluación de las metas planificadas en los objetivos operacionales y los recursos asignados a los órganos académicos y administrativos; y de los resultados institucionales alcanzados;

Sección 2da.

De los productos y servicios de la Gestión de la Planificación Institucional

Artículo 30.- Gestión de la Planificación Institucional. - El propósito de la Gestión de la Planificación Institucional es la de coordinar los procesos de formulación y evaluación de la planificación estratégica y operativa con la finalidad de coadyuvar en la toma de decisiones y contribuir con el desarrollo institucional.

Los productos y servicios de la Gestión de Planificación Institucional son los siguientes: (...)

3. Plan estratégico de desarrollo institucional – PEDI;

4. Documentos de la implementación y difusión de la formulación o ajustes al PEDI;
5. Documentos de la evaluación a los resultados de la ejecución del plan estratégico Institucional;

CAPÍTULO III

DE LA GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Sección 1era.

De la Dirección de Aseguramiento de la Calidad

Artículo 31.- Misión. - Proporcionar asesoramiento a todos los órganos académicos y administrativos, en los procesos de desarrollo institucional, evaluación institucional y de carreras o programas y legislativos de la institución que contribuya en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el fomento a la cultura de calidad que facilite el desarrollo y logro de los objetivos de la UNEMI.

Artículo 28.- Nivel Jerárquico. - La gestión es responsabilidad de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la cual es de nivel de asesoría y tendrá línea de reporte al Rectorado.

Artículo 29.- Atribuciones y Responsabilidades. - Las atribuciones y responsabilidades de la Gestión del Aseguramiento de la Calidad son las siguientes: (...)

c. Planificar, programar, definir y proponer en conjunto con los coordinadores y ejecutores o responsables de los procesos en relación a las competencias definidas en el presente capítulo los documentos o herramientas siguientes:

i) Definir tácticas para el cumplimiento de los objetivos que sirvan de base para la evaluación de la estrategia institucional, los que estarán definidos al comienzo de cada año en el plan operativo anual y la programación de sus actividades;

l. Definir, coordinar y supervisar los procesos de autoevaluación institucional, carreras y programas para integrar los hallazgos en la planificación institucional y optimización de procesos;

m. Dirigir, coordinar y supervisar los procesos de evaluación externa con fines de acreditación institucional, carreras y programas realizados por el CACES;

Sección 2da.

De los productos y servicios de las Gestiones del Aseguramiento de la Calidad

Artículo 35.- Gestión de Evaluación Institucional.- La Gestión de Evaluación Institucional es coordinar, asesorar y participar en los procesos de autoevaluación y mejoras institucionales, de las carreras, de los programas de posgrado, mediante la aplicación de directrices de la planificación institucional y modelos de evaluación externa proporcionadas por los entes de acreditación y evaluación externos, con la finalidad de proporcionar información para la toma de decisiones de las autoridades y directivos de la institución.

Los productos y servicios de la Gestión de Evaluación Institucional son los siguientes: (...)

2. Informes de asesoramiento de la implementación de los modelos de acreditación anexando acta de la capacitación;

4.3.2 Instructivo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro

Art. 18.- Políticas para la formulación de la planificación estratégica. - La planificación estratégica institucional de la UNEMI establece directrices, estrategias y objetivos para el desarrollo y el mejoramiento continuo de los procesos de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Vinculación; y, de los procesos administrativos de asesoría y apoyo, para alcanzar las metas institucionales, para su formulación la UNEMI considera lo siguiente:

a) Las estrategias se formulan sustentadas en el informe del análisis y/o estudio de pertinencia el cual considera el análisis del estado actual de la institución y la prospectiva que se desea alcanzar; alineadas al modelo educativo, misión y visión institucional, de forma participativa y reflexiva por la comunidad universitaria, autoevaluaciones, y plasmadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

b) Los ajustes a la planificación estratégico se realizan de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la planificación, riesgos institucionales, los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de estudios actuales y prospectivos de la institución, con la participación de la comunidad universitaria.

c) La planificación estratégica se socializa periódicamente con la comunidad universitaria con el propósito de generar el compromiso institucional para su implementación y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Art. 23.- Formulación y aprobación de la planificación estratégica de la UNEMI. - La planificación estratégica se formulada con la información obtenida de los estudios de pertinencia y de los requisitos y necesidades obtenidas de la participación de las partes pertinentes identificadas y plasmado en el documento denominado “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional”.

4.3.3 Políticas para el Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro.

CAPITULO V

CONDICIONES INSTITUCIONALES

Política 13.- Planificación estratégica y operativa.- La Universidad Estatal de Milagro, cuenta con planificación estratégica y operativa institucional pertinente, que orienta la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida, la instancia responsable es la Dirección de Planificación Institucional y se realiza en coherencia con su modelo educativo y con la participación de las partes interesados pertinente, para la gestión de la planificación institucional se considera que:

13.1. Los procesos estén documentados, aprobados y vigentes, para planificar sus estrategias de desarrollo institucional, alineadas con su modelo educativo, contemplando el principio de pertinencia.

13.2. El seguimiento y evaluación a la planificación debe realizarse al menos cada seis (6) meses para la planificación estratégica y operativa.

13.3. La planificación estratégica institucional establece directrices para el desarrollo y el mejoramiento continuo de las funciones sustantivas y de las actividades institucionales.

13.4. La planificación operativa anual prevé los recursos financieros y humanos necesarios para dar cumplimiento a lo programado.

13.5. La planificación estratégica y operativa institucional integra los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas, auditorías y/o resultados de diagnósticos institucionales, y es elaborada con la participación de sus partes interesadas pertinentes.

13.6. Las estrategias para promover la participación de la comunidad universitaria en la planificación estratégica y operativa institucional, en la difusión y en la implementación.

4.3.4 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022

El proceso de construcción del PEDI 2018-2021 permitió articular en este instrumento la propuesta institucional de la UNEMI con las carreras, el sistema de investigación y dependencias administrativas, con énfasis en las tres funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Vinculación y, como apoyo, la Gestión Administrativa. A partir de la metodología desarrollada, el Plan Estratégico Institucional de la UNEMI se articuló de la siguiente manera:

En los talleres iniciales hasta la mitad del proceso, se debatió y reflexionó en cuanto a contextos, tendencias, logros, relaciones con el modelo de acreditación del CEAACES (actualmente CACES), lineamientos estratégicos de las autoridades institucionales al 2021 y prospectiva al 2030.

Posteriormente, un equipo de 145 profesores, 34 estudiantes y 19 graduados de las diversas carreras de la Universidad Estatal de Milagro, considerando el contexto institucional, analizaron desde sus particularidades las tendencias educativas, la articulación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional de Desarrollo, problemas de la Zona 5 según Senplades, alineación con Políticas Sectoriales y con el Cambio de la Matriz Productiva, estructurando los Planes Estratégicos de Carrera en concordancia con los lineamientos estratégicos institucionales al 2021 y al 2030.

Se consolidaron los consensos de los dos bloques de talleres, se definieron las tendencias educativas institucionales, integrando aspectos como la educación en línea, el fortalecimiento de las relaciones docencia - investigación - vinculación, la oferta académica pertinente, el fortalecimiento de la formación práctica, la internacionalización de la educación, movilidad estudiantil e intercambio académico, entre otras, las cuales se constituyen en el hilo conductor de las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación.

III. Principios Metodológicos

El PEDI UNEMI 2018 – 2022 se actualiza orientado por los siguientes principios metodológicos:

- **Contextualización.** - El PEDI de la UNEMI reconoce los problemas priorizados de la zona, entre los que destacan: deficiente desarrollo del sector productivo, persistencia de pobreza, deficiente cobertura y atención de servicios sociales de salud, educación, inseguridad ciudadana, desequilibrado desarrollo territorial, contaminación ambiental, violencia intrafamiliar, consumo de drogas, desnutrición. Problemáticas que son las demandas reales y potenciales de la sociedad.
- **El compromiso de la Alta Dirección.** - Todo el proceso fue liderado por la alta dirección: Rector, Vicerrectores, Decanos, Directores de Carrera, con el apoyo y contribución de las Unidades Organizacionales de la institución.
- **Responsabilidad.** - En los compromisos de los ejecutores del plan, en la fijación y cumplimiento de las metas institucionales a corto y mediano plazo para hacer Universidad.
- **Enfocado en logros y sus evidencias.** - El PEDI identifica los logros alcanzados en el año 2017 - 2018 y los que se alcanzarán al 2022 y al 2030, bajo el principio de responsabilidad.
- **Participativo y Consensuado.** - Los estamentos universitarios (autoridades, personal académico e investigadores, estudiantes, graduados, empleados administrativos y trabajadores) participaron de los talleres en los cuales se aplicó un procedimiento de tres pasos: Criterio individual, propuesta grupal y acuerdo colectivo.
- **Planificar desde los ejecutores.** – El compromiso y responsabilidad de los líderes de los procesos académicos – administrativos de la UNEMI es fundamental junto al de la comunidad universitaria para el logro de las metas propuestas. La efectiva ejecución hará realidad los objetivos estratégicos, los cambios estratégicos y los grandes desafíos, instrumentados anualmente mediante el POA.
- **Mejoramiento continuo.** - Los consensos en los catorce talleres sirvieron para formular la versión 1.0 del PEDI 2018 - 2021 que fue aprobada por el Órgano Colegiado Académico Superior - OCAS. A partir de la evaluación anual de los resultados 2018 del PEDI,

Planificación estratégica como factor de calidad en la acreditación institucional de la Universidad Estatal de Milagro
actualización de normativa legal, modelo de evaluación e informes de Senplades y de auditorías, se presenta propuesta de actualización del PEDI 2018 – 2022 considerando el periodo de gestión institucional.

- **Rendición de Cuentas.** - El PEDI es un referente para que, las autoridades institucionales, así como los funcionarios de las Unidades Organizacionales rindan cuentas todos los años, considerando los logros alcanzados y los factores críticos que impidieron el cumplimiento de determinadas metas. Ello implica planificar con responsabilidad, fortalecer la cultura institucional de tal manera que el plan sea un “documento vivo” que todos debemos conocer y cumplir.

5. Metodología del trabajo - Aplicación práctica

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas contempla dentro del Estándar 15, cinco elementos fundamentales para el cumplimiento del estándar de calidad relacionado con la planificación institucional estratégica y operativa, los cuales se enlistan a continuación:

- 1- La institución aplica normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, para planificar sus estrategias de desarrollo institucional, alineadas con su modelo educativo, contemplando el principio de pertinencia.
- 2- La institución cuenta con una instancia responsable de elaborar, dar seguimiento y evaluar, al menos anualmente, la planificación estratégica y operativa, en coordinación con otras áreas de gestión.
- 3- La planificación estratégica institucional establece directrices para el desarrollo y el mejoramiento continuo de las funciones sustantivas y de las actividades institucionales; y la planificación operativa anual prevé los recursos financieros y humanos necesarios para dar cumplimiento a lo programado.
- 4- La planificación estratégica y operativa institucional integra los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de diagnósticos institucionales, y es elaborada con la participación de la comunidad universitaria.
- 5- La institución aplica estrategias para promover la participación de la comunidad universitaria en la planificación estratégica y operativa institucional, en la difusión y en la implementación.

Estos elementos se encuentran relacionados, principalmente, con el aspecto normativo en cuanto a procedimientos, asignación de responsabilidades respecto a la gestión de los procesos asociados a la planificación institucional y aspectos que debe contener la planificación estratégica y operativa. En el cuarto elemento de la lista se alude brevemente a los insumos a tener en cuenta para la formulación de la planificación institucional y en el último elemento se realiza la importancia de la participación de la comunidad, no solo en la formulación, sino durante todo el proceso posterior, es decir, la socialización e implantación de los planes.

Al respecto, la Universidad Estatal de Milagro ha podido cumplir con lo requerido en el estándar, para cada punto, lo cual se detalla brevemente en la tabla:

Tabla 1: Información de UNEMI respecto a los elementos fundamentales del estándar de calidad CACES

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Información / situación de la UNEMI
<p>La institución aplica normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, para planificar sus estrategias de desarrollo institucional, alineadas con su modelo educativo, contemplando el principio de pertinencia.</p>	<p>El Reglamento de la Estructura Organizacional por procesos establece la estructura orgánica, su funcionamiento, atribuciones, responsabilidades y procesos; y, productos y servicios que conforman la Universidad Estatal de Milagro.</p> <p>En este mismo documento se menciona que: “La Institución, consciente de la relación directa que existe entre el nivel local, regional y nacional, procurará conformar un contexto de unidad, integrando las particularidades propias de su zona de influencia con las demás del país, para alcanzar el equilibrio en el desarrollo, aplicando, a la vez, el criterio de calidad en la educación universitaria, y apuntando a estructurar un proyecto a mediano y largo alcance que logre satisfacer su existencia misma, elevando el nivel socio - económico y cultural, desde el ámbito local.”</p>

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Información / situación de la UNEMI
<p>La institución cuenta con una instancia responsable de elaborar, dar seguimiento y evaluar, al menos anualmente, la planificación estratégica y operativa, en coordinación con otras áreas de gestión</p>	<p>El Reglamento de la Estructura Organizacional por Procesos de la Universidad Estatal de Milagro establece que la Dirección de Planificación Institucional será la encargada de la formulación, difusión y evaluación de la planificación estratégica y operativa; encontrándose entre los productos de su gestión, los documentos relacionados con estas actividades.</p>

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Información / situación de la UNEMI
<p>La planificación estratégica institucional establece directrices para el desarrollo y el mejoramiento continuo de las funciones sustantivas y de las actividades institucionales; y la planificación operativa anual prevé los recursos financieros y humanos necesarios para dar cumplimiento a lo programado.</p>	<p>En el Instructivo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro, dentro de las Políticas para la formulación de la planificación estratégica, se tiene que:</p> <p>“La planificación estratégica institucional de la UNEMI establece directrices, estrategias y objetivos para el desarrollo y el mejoramiento continuo de los procesos de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Vinculación; y, de los procesos administrativos de asesoría y apoyo, para alcanzar las metas institucionales.”</p>

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Información / situación de la UNEMI
<p>La planificación estratégica y operativa institucional integra los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de diagnósticos institucionales, y es elaborada con la participación de la comunidad universitaria.</p>	<p>El Instructivo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro, dentro de las Políticas para la formulación de la planificación estratégica, menciona:</p> <p>“Los ajustes a la planificación estratégico se realizan de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la planificación, riesgos institucionales, los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de estudios actuales y prospectivos de la institución, con la participación de la comunidad universitaria.”</p>

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Información / situación de la UNEMI
<p>La institución aplica estrategias para promover la participación de la comunidad universitaria en la planificación estratégica y operativa institucional, en la difusión y en la implementación.</p>	<p>También en el Instructivo, se indica:</p> <p>“La planificación estratégica se socializa periódicamente con la comunidad universitaria con el propósito de generar el compromiso institucional para su implementación y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.”</p> <p>Al respecto, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional describe en detalle el proceso de formulación, mismo que contó con un importante componente de participación comunitaria, para llegar a consensos que se plasmaron luego en el documento definitivo.</p>

Según el detalle anteriormente presentado, se puede inferir el cumplimiento de la Universidad Estatal de Milagro en lo referente a cada uno de los elementos fundamentales del estándar; de hecho, las Políticas para el aseguramiento de la Calidad recogen, en gran medida, los aspectos que menciona el Modelo respecto a la planificación estratégica, con lo cual se integran en el marco normativo propio de la institución las directrices del CACES, de modo que los planes se formulen, se socialicen, se implementen y se evalúen teniendo en cuenta dichos lineamientos.

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, en lo referente a la planificación estratégica, integra aspectos muy importantes para calidad en la gestión universitaria:

- Alineación de la normativa con el mapa de procesos institucionales, que a su vez responden a un modelo educativo propio y a la proyección de la institución hacia su

visión de futuro, teniendo como eje transversal a la pertinencia, con lo cual se aseguraría la coherencia de las actividades desarrolladas por la universidad en relación con las necesidades sociales del área geográfica local, regional y nacional, en función de sus campos de conocimiento.

- Definición clara de las responsabilidades inherentes a los procesos relacionados con el ciclo de planificación para liderar su formulación, control, seguimiento y evaluación. Además de ello, se infiere la necesidad de realizar ajustes en los instrumentos de planificación, a partir de los resultados obtenidos en la etapa de evaluación, como retroalimentación para la mejora continua dentro de la institución; en este sentido, es importante notar que se establece una periodicidad mínima requerida para asegurar que las actividades programadas, así como las estrategias institucionales puedan ser revisadas y actualizadas conforme se presenten situaciones no previstas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- La mejora continua en todos los estamentos institucionales, principalmente de aquellos que pertenecen a las funciones sustantivas, como resultado de integrar los resultados de las evaluaciones periódicas en la planificación institucional y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento efectivo de las actividades, siendo este último punto, parte de la planificación operativa.
- Además de la propia evaluación de la planificación, se consideran resultados de otros procesos de evaluación institucional llevados a cabo por los organismos nacionales encargados de velar por la calidad en el Sistema de Educación Superior, pero también internamente, en cuanto a la autoevaluación y diagnóstico de la institución como tal, o de parte de ella, como sucede con el análisis de pertinencia institucional o la autoevaluación de carreras.
- Cabe destacar la relevancia que se da a la participación de la comunidad dentro de la planificación estratégica y operativa, y es que su papel no se limita solamente a la fase de formulación, sino que se extiende a cada una de las fases, dado que son los estudiantes y la misma sociedad, partícipes y beneficiarios de la gestión que realice la universidad, son la razón de ser de la IES y son actores fundamentales para su éxito. Integrar a la comunidad universitaria se vuelve, por ello, fundamental en los procesos de planificación y es, asimismo, necesario que conozcan la proyección de la universidad y cuál es la importancia de su rol para alcanzar las metas previstas.

El cumplimiento de esta serie de elementos permite asegurar un umbral mínimo admitido de calidad, para que la planificación estratégica, y operativa, de las instituciones de educación superior sea coherente con la realidad interna y externa de la institución, a través de la participación de diversos actores en todo el ciclo de planificación, con la finalidad de crear sinergias hacia metas comunes, con evaluación y retroalimentación constante, para afinar la dirección hacia la cual se orientan los esfuerzos y las estrategias institucionales.

Sin embargo, los elementos del modelo no ahondan en aspectos metodológicos respecto a la formulación de los planes institucionales ya que, si bien indica los insumos básicos a considerar, así como la participación comunitaria, deja abiertas las opciones al momento de implantar una manera específica de formular la planificación estratégica institucional.

En este sentido, la Universidad Estatal de Milagro ha implementado una metodología participativa, con la colaboración de autoridades, profesores, personal administrativo y de servicio, estudiantes y actores externos, quienes aportaron para la construcción del Plan Estratégico, en una serie de talleres que permitieron esbozar las estrategias encaminadas a hacer realidad la visión planteada.

Esta metodología se basa en el consenso entre los participantes respecto a aspectos generales que serían la referencia para la definición de los indicadores y metas, como son: tendencias globales, logros institucionales, normativa vigente, aspectos clave de éxito y desafíos a mediano y largo plazo. Así, sin restarle validez a los resultados, se puede identificar la primacía del componente cualitativo en esta metodología que, si bien ha resultado en un instrumento aplicable, con muchas estrategias efectivas, adolece de un componente cuantitativo, más analítico quizás, que fundamente las estrategias no solo en el criterio común sino en herramientas estadísticas para acotar el campo de acción de la universidad hacia un escenario óptimo.

Al respecto, la prospectiva cuenta con varias herramientas que pueden integrarse en la metodología que se ha estado empleando para la formulación de la planificación estratégica de la UNEMI, de modo que, manteniendo el aspecto participativo y de consenso entre los miembros de la comunidad universitaria, se pueda crear un hilo conductor que permita una mayor consistencia entre las fases del proceso y así, también, con el plan resultante, lo cual permitiría no solo cumplir con lo que el Modelo requiere como aspectos de calidad, sino excederlos e ir un poco más allá, hacia la construcción de una planificación estratégica que no

solamente cumpla con los estándares sino que posea fundamentos más sólidos, sea aplicable en un mayor número de situaciones y permita ajustes dinámicos sin perder el norte en cuanto a lo que la institución espera alcanzar y ser, a mediano plazo.

- **Objetivo**

Caracterizar una propuesta metodológica para la formulación de la planificación estratégica de la universidad Estatal de Milagro para el periodo 2023 – 2027.

- **Destinatarios del TFE**

Por su aplicabilidad práctica, los destinatarios principales del presente trabajo serán las autoridades de la Universidad Estatal de Milagro, responsables de dictar los lineamientos estratégicos para la institución en función de las metas que permitan hacer real su visión a mediano plazo.

Asimismo, serían destinatarios los servidores encargados tanto de la Dirección de Planificación Institucional como de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, para su consideración en el trabajo a desarrollar en relación con la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNEMI, correspondiente al periodo 2023 – 2027.

Aunque este trabajo se propone a partir de la información relativa a la Universidad Estatal de Milagro, otras instituciones de educación superior podrían hallar útil la adaptación de la metodología prospectiva aquí expuesta, para una posible incorporación de los elementos de la misma en la elaboración de su planificación estratégica.

- **Temporalización/cronograma**

La implementación de la propuesta está prevista para desarrollarse en un tiempo aproximado de tres meses, considerando que consta de un total de 10 talleres a realizarse de forma semanal, para permitir que el equipo encargado de la logística – en este caso, la Dirección de Planificación Institucional de UNEMI – pueda consolidar y sintetizar la información obtenida como resultado de cada uno de los talleres y preparar los insumos para el siguiente.

Adicionalmente, se contempla un periodo de dos semanas en las cuales se trabajaría en la estructura del documento del PEDI, en el cual se plasmarán los resultados referentes a las estrategias diseñadas y acciones propuestas por la comunidad universitaria, y tratadas por los equipos de trabajo seleccionados para cada uno de los talleres.

Por otro lado, el desarrollo de la propuesta se desarrollará preferentemente en el tercer trimestre del año anterior al periodo estratégico al que correspondería la planificación formulada, en este caso, el tercer trimestre del 2022. Con ello, la Dirección de Planificación

Institucional dispondrá del tiempo necesario para, en coordinación con la Dirección de Comunicación Institucional, realizar la socialización del nuevo PEDI (2023 – 2027) a la comunidad universitaria, lo cual contribuirá a fomentar la participación de cada persona en la cristalización de las nuevas metas institucionales.

La metodología a emplear contempla la estructuración de una serie de talleres secuenciales, a partir de los cuales se obtendrán diferentes productos que servirán como insumo para la definición de los elementos orientadores de la institución, así como para el establecimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias asociadas a ellos, con lo cual se dispondría del marco de referencia para el desarrollo de las actividades institucionales para el siguiente periodo quinquenal.

Tabla 2: Listado de talleres para la formulación del PEDI UNEMI 2023 - 2027

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
1	La Agenda 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo (PND)	Selección y alineación de objetivos y metas referenciales.	Matriz de alineación de objetivos y metas relacionados con la institución.
2	Tendencias de futuro	Identificación de tendencias y corrientes que posean un impacto en los ODS y objetivos del PND seleccionados.	Listado de tendencias y corrientes que impactan en los objetivos seleccionados.

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
3	Diccionario de variables	Selección y descripción clara y detallada de las variables relevantes para la institución, a partir de las tendencias y corrientes identificadas en el Taller #2, y alineadas a los objetivos seleccionados en el Taller #1.	Fichas de variables e indicadores más representativos
4	Análisis estructural	Análisis de impacto cruzado entre variables relevantes (Taller #3): influencia – dependencia, clasificación por tipología de variables, como resultado del análisis. <ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramienta MICMAC. 	Matriz y plano de influencias y dependencias entre las variables relevantes.
5	Análisis de actores	Identificación de actores clave y ponderación de su convergencia y divergencia en relación a las metas seleccionadas para la institución en el Taller #1.	Matriz de análisis de actores.

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
6	Construcción de escenarios	<p>Determinación de hipótesis y eventos esperados (favorables y desfavorables) para las variables críticas identificadas en el Taller #4.</p> <p>Valoración de probabilidades de ocurrencia de los eventos, por grupos de expertos.</p> <p>Generación de escenarios a partir de las probabilidades combinadas de las hipótesis y selección de escenarios más relevantes para el estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramienta SMIC <p>Definición y narración de escenarios relevantes.</p>	<p>Listado y descripción de los escenarios generados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deseado. - Más probable - No deseado.

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
7	Anticipación y vigilancia	<p>Definición y organización lógica y cronológica de hechos precursores para cada escenario, a partir de las listas de eventos esperados, asociados a cada una de las hipótesis formuladas en el Taller #6 para las variables críticas. La narración de los escenarios puede servir de orientación para este cometido.</p> <p>La organización de la información podrá realizarse con esquemas gráficos, para facilitar la visualización tanto de las relaciones causales entre los eventos, como la temporalidad asociada a su aparición.</p> <p>Se podrán incorporar hechos intermedios, no considerados en el listado inicial, para facilitar la comprensión de la secuencia de acontecimientos.</p>	Listado y esquema de hechos precursores para cada escenario.

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
8	Escenario apuesta – Matriz RICE	Definición de objetivos estratégicos para las variables del escenario deseado (Taller #6) y de las estrategias asociadas.	Listado de objetivos estratégicos. Matriz de estrategias RICE (Reducir – Incrementar – Crear – Eliminar) para cada uno de los objetivos estratégicos formulados.
9	Planificación estratégica y prospectiva	Verificación de la coherencia de los resultados de talleres anteriores, a partir de preguntas clave. Las preguntas formuladas abordan, de manera general, los resultados de todos los talleres anteriores, como mecanismo de control. Es en este punto cuando el nivel estratégico de la organización puede plantear ajustes que se incorporarán a los resultados.	Respuesta a interrogantes de control.

Listado de talleres			
No.	Temática	Descripción	Productos / Resultado
10	Planificación de acciones	<p>Planteamiento y valoración de las acciones asociadas a los objetivos estratégicos construidos en el Taller #8, en función de su importancia y gobernabilidad, para determinar su temporalidad.</p> <p>El resultado de este taller determinará cuáles de las acciones resultantes para cada estrategia pasarán a formar parte de la planificación operativa de la institución y cuáles serán desarrolladas de forma posterior.</p>	Matriz y plano de importancia y gobernabilidad de las acciones planteadas.

- **Métodos para recoger los datos**

La información resultante de cada taller será recogida a través de matrices elaboradas para el efecto, las mismas que servirán, en la mayoría de los casos, como insumo para los talleres posteriores conformando así una secuencia lógica de trabajo que, partiendo de las referencias documentales a nivel nacional e internacional, permita seleccionar los aspectos en los que se enfocará la institución para su labor en los próximos cinco años, además de los recursos y acciones necesarios para ello.

Todo este proceso se apoyará en el criterio consensuado de equipos de trabajo estructurados según las temáticas a tratar, con la participación de las autoridades, decanos y directores de

carrera, docentes, directores departamentales, servidores administrativos y trabajadores, representantes estudiantiles y del sector externo (instituciones públicas y privadas, principales empleadores de los graduados UNEMI, representantes gremiales y sociales).

- **Fuentes de información e instrumentos utilizados**
- **Fuentes primarias**

El consenso grupal en cada taller que se desarrolle constituirá la fuente primaria. La información será registrada en las matrices correspondientes a cada temática y, posteriormente, será revisada por el equipo de Planificación Institucional y presentada a las autoridades de la universidad, para las observaciones del caso y su incorporación en los insumos para los talleres siguientes.

A continuación, se detallan los integrantes de los equipos de trabajo que participarán en cada taller; el personal de la Dirección de Planificación Institucional estará a cargo de brindar las orientaciones necesarias para el desarrollo de las jornadas, de modo que las aportaciones puedan plasmarse adecuadamente en los productos de los talleres.

**Tabla 3: Equipos de trabajo que participarán en los talleres de formulación PEDI UNEMI
2023 - 2027**

No.	Temática	Equipo de trabajo
1	La Agenda 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo (PND)	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos
2	Tendencias de futuro	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos

No.	Temática	Equipo de trabajo
3	Diccionario de variables	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos Directores de carrera Representantes estudiantiles Representantes del sector externo
4	Análisis estructural	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos Directores de carrera
5	Análisis de actores	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos Directores de carrera Representantes estudiantiles Representantes de los servidores administrativos y trabajadores Representantes del sector externo
6	Construcción de escenarios	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos
7	Anticipación y vigilancia	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos Directores de carrera

No.	Temática	Equipo de trabajo
8	Escenario apuesta – Matriz RICE	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos
9	Planificación estratégica y prospectiva	Rector Vicerrectores
10	Planificación de acciones	Rector Vicerrectores Directores departamentales Decanos

Cabe mencionar que, en relación con la participación de docentes, representantes estudiantiles, de los servidores y del sector externo, se procurará contar con criterios diversos, que aporten puntos de vista novedosos sobre las temáticas correspondientes a cada taller. En este sentido, se considerará la participación de docentes y estudiantes de cada modalidad de estudio; en cuanto a los servidores, además de aquellos elegidos democráticamente se incorporarán a quienes se hayan destacado por su labor en los últimos periodos. Por último, la selección de representantes del sector externo se hará en función de los campos de conocimiento que abarca la oferta académica actual de la universidad y de los proyectos académicos a desarrollarse en los años próximos.

- **Fuentes secundarias**

Como parte de las fuentes de información secundaria, tenemos:

- Informes semestrales y anuales de evaluación de la Planificación Operativa Anual (POA) de los años comprendidos en el periodo estratégico actual (2018 – 2022), tanto a nivel institucional como de cada unidad organizacional. Las observaciones y recomendaciones recogidas en los informes de evaluación POA son de especial utilidad para identificar brechas existentes en la gestión, que podrían formar parte de los hechos precursores de las hipótesis planteadas.
- Informes anuales de evaluación de la planificación estratégica institucional.

- Informes anuales de gestión institucional, presentados a la comunidad, de gran interés por la información histórica que muestran y las proyecciones relativas a variables importantes para la institución, como la matrícula, oferta académica, conformación del talento humano, resultados de investigación y vinculación, entre otros.
- Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas vigente y Modelos de evaluación de carreras emitidos por el CACES, de observancia y cumplimiento mandatorio, para asegurar el funcionamiento de la institución. Dadas las competencias de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, se prevé su participación para la asesoría en materia de resolución de dudas que puedan presentarse en cuanto a los modelos.

- **Resultados esperados**

El desarrollo de la propuesta presentada permitirá cumplir con los elementos fundamentales y estándares de calidad del Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas y, además, estructurar la planificación estratégica de la Universidad Estatal de Milagro considerando los aportes de los diferentes actores de la comunidad universitaria y el empleo de herramientas de prospectiva.

La incorporación de estos elementos proveerá al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de una fundamentación lógica y metodológica más sólida, con lo cual se garantizarán varios aspectos importantes, como la alineación de las acciones definidas a nivel estratégico que se llevarán a la planificación operativa, mayor involucramiento de los directivos y servidores en general para el cumplimiento de los objetivos, una perspectiva amplia para abordar las posibles problemáticas que puedan presentarse y una aproximación sistémica a la planificación, que permitirá la anticipación y toma de decisiones oportunas, en función de las proyecciones que brinda la prospectiva.

Tabla 4: Alineación de los elementos fundamentales de calidad (CACES) con la propuesta

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Elementos contemplados en la propuesta
<p>La institución aplica normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, para planificar sus estrategias de desarrollo institucional, alineadas con su modelo educativo, contemplando el principio de pertinencia.</p>	<p>La normativa interna vigente contempla, de manera general, el procedimiento para formulación de la planificación estratégica institucional, lo cual brinda el espacio requerido para la aplicación de la metodología propuesta. Una vez aprobada la propuesta por parte de las autoridades, se coordinaría con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad el diseño y aprobación de un procedimiento específico para la elaboración del PEDI.</p>

Elemento fundamental – Estándar de calidad CACES	Elementos contemplados en la propuesta
La institución cuenta con una instancia responsable de elaborar, dar seguimiento y evaluar, al menos anualmente, la planificación estratégica y operativa, en coordinación con otras áreas de gestión	La propuesta descrita en este trabajo, se desplegará por parte de la Dirección de Planificación Institucional, en coordinación con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

<p>Elemento fundamental – Estándar de calidad</p> <p>CACES</p>	<p>Elementos contemplados en la propuesta</p>
<p>La planificación estratégica institucional establece directrices para el desarrollo y el mejoramiento continuo de las funciones sustantivas y de las actividades institucionales; y la planificación operativa anual prevé los recursos financieros y humanos necesarios para dar cumplimiento a lo programado.</p>	<p>La metodología contempla entre las temáticas a tratar, los desafíos, tendencias e identificación de las variables más relevantes para la institución, lo cual permite diseñar acciones encaminadas a incrementar el desempeño de las funciones sustantivas. Por otro lado, las acciones definidas en el último taller sirven de base para estructurar los POA de las unidades organizaciones y la asignación de recursos para su ejecución.</p>

<p>Elemento fundamental – Estándar de calidad</p> <p>CACES</p>	<p>Elementos contemplados en la propuesta</p>
<p>La planificación estratégica y operativa institucional integra los hallazgos de los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de diagnósticos institucionales, y es elaborada con la participación de la comunidad universitaria.</p>	<p>Entre las fuentes de información secundaria se encuentran los informes de evaluación de la planificación institucional operativa y estratégica, así como los estándares que conforman el Modelo de Evaluación del CACES. La metodología propuesta se basa en la participación de representantes de todos los niveles de la organización.</p>

<p>Elemento fundamental – Estándar de calidad</p> <p>CACES</p>	<p>Elementos contemplados en la propuesta</p>
<p>La institución aplica estrategias para promover la participación de la comunidad universitaria en la planificación estratégica y operativa institucional, en la difusión y en la implementación.</p>	<p>En los talleres para la formulación del PEDI UNEMI se contará con la participación activa y reflexiva de representantes de cada estamento de la comunidad universitaria, y del sector externo. Asimismo, la planificación estratégica y su proceso de formulación serán socializados y publicados para conocimiento de todos los actores internos y externos, quienes participarán también en su implementación, a través de los planes operativos anuales.</p>

6. Conclusiones

La planificación estratégica vertebra el desarrollo de las actividades a mediano plazo en una organización. En las instituciones de Educación Superior de Ecuador, esta adquiere un carácter normativo y una importancia particular, al formar parte de los estándares que integran el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas vigente, con lo cual se establece el marco de referencia que orientará la formulación e implantación de la planificación estratégica, de cara a los procesos de evaluación y acreditación institucional, desarrollados por el CACES.

El instrumento normativo vigente para la acreditación de las IES posee un enfoque cualitativo que brinda descripciones de las condiciones necesarias para que se cumpla con el principio de calidad, en función de los elementos fundamentales que componen cada aspecto a evaluar en las IES. Este enfoque del modelo restringe, en cierta medida, el alcance en cuanto al detalle de los puntos que requiere cumplir cada institución, dejando abierta la posibilidad de mejora.

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas establece las pautas mínimas para la formulación de la planificación estratégica de las universidades, lo cual no restringe a las IES respecto a la incorporación de mejoras en las metodologías empleadas para la estructuración de los planes institucionales.

En este sentido, la propuesta desarrollada en este trabajo da cuenta de que, en cuanto a lo establecido en el modelo de evaluación, los elementos clave de la calidad en la planificación estratégica se encuentran cubiertos por lo dispuesto en la normativa interna de la Universidad Estatal de Milagro, misma que es de aplicación obligatoria por parte de los responsables de la elaboración, control, seguimiento y evaluación de la planificación institucional. No obstante, el modelo presenta limitaciones, al contemplar elementos generales y no ahondar en los aspectos metodológicos de la formulación del PEDI, y es esa brecha la que se pretende cubrir, al aplicar herramientas prospectivas en el proceso.

Con la aplicación de la presente propuesta no solo se alcanzaría el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, sino que se iría más allá, brindándole un sustento metodológico más sólido tanto al proceso de formulación de la planificación estratégica como al plan resultante y su implementación; esto se logra al agregar al componente de participación de la comunidad universitaria, una capa adicional, soportada en herramientas

de análisis cuantitativo que permita revalidar el diseño de estrategias efectivas y diversas, adaptadas a distintas líneas de acontecimientos futuros, para brindar un abanico de opciones viables para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución.

7. Limitaciones y prospectiva

Las limitaciones del presente trabajo estarán dictadas por la empleabilidad de los hallazgos y conclusiones por parte de las autoridades de la Universidad Estatal de Milagro y las unidades organizacionales responsables de los procesos citados en la propuesta, en particular, en la formulación de la planificación estratégica, en la cual no solamente se consideren las directrices emitidas por el CACES como organismo competente en materia de evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior, sino que, además, puedan integrarse elementos metodológicos que aporten una perspectiva holística, con sustento sólido, que facilite la toma de decisiones estratégicas acertadas frente a las diversas situaciones que puedan afectar en mayor o menor medida a las actividades, objetivos y metas planteadas por la institución.

El carácter participativo del proceso de formulación de la planificación estratégica institucional es primordial, ya que permite conformar un vasto depósito de ideas valiosas y diversas, acordes con roles y perspectivas de los actores internos y externos que las aportan; además de ir generando desde un inicio, cierto grado de compromiso para la futura implantación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, al hacer que la comunidad lo reconozca como una creación propia y pueda identificar en él sus aportaciones.

Al mismo tiempo, es necesario reconocer la importancia de esquematizar toda la amalgama de protopropuestas que pueden surgir de la interacción de los integrantes de la institución, identificar aquellas que se alineen con la visión de la universidad, priorizar los ejes de actuación y construir una propuesta de trabajo concreta, para lo cual se ha planteado el empleo de la prospectiva como herramienta.

Los elementos que recoge el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas constituyen pautas básicas para asegurar cierto nivel de calidad en la planificación institucional tanto estratégica como operativa; sin embargo, la Universidad Estatal de Milagro puede adoptar una postura que no se limite a realizar esta gestión solo enmarcada en lo que indica el modelo, sino que, a través de una cultura organizacional enriquecida y el compromiso de cada integrante de la comunidad universitaria, impregne a todos los estamentos de la institución con un espíritu autocrítico y de trabajo sinérgico hacia los objetivos planteados, lo cual, a su vez, solo es posible con instrumentos de planificación

adecuados, consensuados y sólidamente sustentados, que partan de la realidad palpable, se proyecten hacia un futuro deseable y lo conviertan en uno posible.

8. Referencias bibliográficas

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Asitimbay-Regalado, J. M., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M. M. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 835. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923>
- Da-Fonseca, J. P., Hernández-Nariño, A., & Medina-León, A. (2013). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 105-112.
- Delgado-Denham, F. O. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro. *Revista Boletín Redipe*, 9(5), 221-237. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i5.990>
- Franco-Sepúlveda, G., & Gómez, C. C. H. (2015). Implementation of strategic planning to mining in Colombia. *Boletín de Ciencias de La Tierra*, 37, 20-24. <https://doi.org/10.15446/rbct.n37.48557>
- Godino, C. M. B., Montiel, M. C., & Montiveros, M. L. (2015, mayo 6). La Planificación Estratégica y los Nuevos Escenarios de la Educación Superior. *KAIROS. Revista de Temas Sociales*, 19(35).
- Gomes Borges da Silva, E. (2016). O Planejamento Estratégico para Implantação da Sustentabilidade na Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 27(2), 342-363. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i2p342-363>

- Herles, N. E. V., Condorena, E. G. B., & Pereira, E. M. de A. (2011). La no neutralidad en la evaluación de la calidad y modelos de evaluación de la educación superior, casos de: Colombia, Argentina y Brasil. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(2), 291-315. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000200004>
- Huerta-Riveros, P., & Pedraja-Rejas, L. (2019). Planificación Móvil: Nuevos Enfoques de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 346-347. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000300346>
- Lucena López, Y. P. (2014). Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 105-114. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.35>
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, 51-72.
- Marí, M., Recalde, A., & Fontanals, J. (2007). Prospectiva y planificación estratégica en ciencia y tecnología en Argentina. *CUADERNOS DEL CENDES*, 12.
- Martire, D. V., Diez, E. P., Portillo, D., & Martire, M. V. (2014). *La aplicación de planificación estratégica y de herramientas genéricas ISO 9001:2008 en el control integral de los factores de riesgo para enfermedad cardiovascular determinan una mayor tasa de éxito a largo plazo*. 11.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación,

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

Ospina Duque, R., & Román Pérez, M. (2011). *Evaluación de la calidad en educación superior*.

Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.

<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3194077>

Pesántez Avilés, F. (2011). *Indicadores de gestión y calidad en la educación superior: Un*

modelo de evaluación para la Universidad Politécnica Salesiana.

<http://site.ebrary.com/id/10832368>

Pinto, J. P. (2011). Las herramientas de la prospectiva estratégica: Usos, abusos y limitaciones.

Cuadernos de Administración, 24(40), 47-56.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v24i40.403>

Rizzatti, G., Pereira, M. F., & Amaral, H. C. M. (2012). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE

CONDUCT OF THE IMPLEMENTATION PROCESS OF STRATEGIC PLANNING: A CASE

STUDY AT THE UNIVERSITY HOSPITAL OF THE UNIVERSITY OF ST CATHERINE. *São Paulo*,

11(2), 28.

Rodríguez Ramírez, A. (2011). Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento

Estratégico. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 63-80.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.414>

Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*.

Editorial Díaz de Santos, S.A. https://books.google.com.ec/books?id=_LnnKTPZONgC

Romero Robles, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión

educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research*:

Revista Ciencia e Investigación, 1(2), 20-22. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol1iss2.2016pp20-22>

Sandoval, L. S. G. (2013). Los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias: Como contribuyen al buen funcionamiento de la empresa. *Revista Estrategia Organizacional*, 2, 55-62.

Valera-Suárez, J. R. (2011). UN MÉTODO SISTÉMICO Y PROSPECTIVISTA PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *Ciencia Amazónica (Iquitos)*, 1(1), 59. <https://doi.org/10.22386/ca.v1i1.6>

Velasquez Lugo, M. (2020). Uso del análisis estructural para caracterizar variables de calidad educativa en institución de primaria y secundaria venezolana. *Educación*, 29(56), 170-190. <https://doi.org/10.18800/educacion.202001.008>

Villasmil, M., Rivas, F., & Mendoza, M. (2021). Sinergia organizacional. Un resultante del cambio a la esfera gnoseológica. *Actualidad Contable FACES*, 43, 150-189. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.43.08>

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731-735.

Whittington, R. (2018). Greatness Takes Practice: On Practice Theory's Relevance to "Great Strategy". *Strategy Science*, 3(1), 343-351. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0040>

Documentos normativos citados

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

Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.-Modelo_Eval_UEP_2019_compressed.pdf

Instructivo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro, aprobado mediante Resolución OCAS-SO-4-2019-No27, el 28 de febrero de 2019.

<https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/INSTRUCTIVO-DEL-SISTEMA-DE-GESTI%C3%93N-DE-LA-CALIDAD-DE-LA-UNIVERSIDAD-ESTATAL-DE-MILAGRO.pdf>

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, Contraloría General del Estado, 2009. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-03/Normas%20de%20control%20interno%20de%20la%20contralor%C3%ADa%20general%20del%20Estado.pdf>

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022, actualizado mediante Resolución OCAS-SO-18-2019-No.3 <https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2020/09/PEDI-UNEMI-2018-2022-final.pdf>

Políticas para el Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Estatal de Milagro, aprobadas mediante resolución de despacho N° RES-UNEMI-R-2019-011, el 19 de noviembre de 2019. <https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/POL%C3%8DTICAS-PARA-EL-ASEGURAMIENTO-DE-LA-CALIDAD-DE-LA-UNIVERSIDAD-ESTATAL-DE-MILAGRO-1.pdf>

Reglamento de la Estructura Organizacional por Procesos de la Universidad Estatal de Milagro, aprobado mediante Resolución OCAS-SO-17-2021-No21, el 12 de noviembre de 2021. <https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/REGLAMENTO-DE-LA-ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL-POR-PROCESOS-DE-LA-UNIVERSIDAD-ESTATAL-DE-MILAGRO-1.pdf>

9. ANEXOS

Sin anexos.