

# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI

***Autores:*** Félix Wilmer Paguay Chávez<sup>1</sup>, José Bernardo Herrera Herrera<sup>2</sup>

***Correos Electrónicos:*** [felixpaguay@hotmail.es](mailto:felixpaguay@hotmail.es)<sup>1</sup>, [pherrera194@yahoo.es](mailto:pherrera194@yahoo.es)<sup>2</sup>

***Instituciones:*** Universidad Politécnica Estatal del Carchi<sup>1</sup>; Universidad Técnica de Ambato<sup>2</sup>, Ecuador

## INTRODUCCIÓN

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

La investigación busca entender la relación entre la planificación estratégica institucional y la gestión, con la finalidad de disminuir la vulnerabilidad a los riesgos del entorno por el apareamiento de nuevos fenómenos y exigencias a las demandas dinámicas que se enfrentan las organizaciones universitarias. Para ello, se ha autorizado realizar dicha investigación en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, institución pública de Educación Superior, creada mediante Ley No. 2006-36 del 15 de marzo de 2006 y publicada en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 244 del 5 de abril de 2006; actualmente ha sido acreditada por el CEAACES, como una institución de grado de calidad. Dicha institución educativa está ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi.

La investigación aborda como principal problema, la deficiencia en los procesos de planificación y evaluación educativa, así como la falta de una cultura de planificación reflejada en las actividades habituales e inerciales que desarrollan

sus funcionarios y empleados, lo cual impacta de manera directa en los resultados de la gestión. De ello se deducen dos variables a analizar: Una variable dependiente que constituye la planificación estratégica institucional, y; una variable independiente que es la gestión universitaria.

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

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

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

## **DESARROLLO**

La investigación a desarrollar, permitió realizar un diagnóstico breve sobre la realidad de la institución universitaria, analizada desde el punto de vista de los modelos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en lo referente a la planificación estratégica educativa, puesto que la herramienta de gestión que orienta la gestión institucional es precisamente la planificación. ¿Por qué desde el punto de vista de los modelos de evaluación y acreditación? Porque es un requisito ineludible de las IES en el Ecuador, así lo consideran autoridades del Sistema de Educación Superior como René Ramírez, quien manifiesta que la evaluación *“es un proceso amplio y complicado, puede tener el*

*mismo impacto del Mandato 14, en el sentido de que aquellas instituciones que no pasen la acreditación, no podrán ser parte del Sistema de Educación Superior*" (UPEC, 2014, pág. 8). La coherencia en la planificación institucional sin duda, consolidará la ventaja competitiva institucional y asegurará la calidad.

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

Entre los beneficiarios tenemos al Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional, así como los estudiantes, docentes, directivos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, pues la metodología diagnóstica y la propuesta que se deriva de la presente investigación, servirá de herramienta técnica de apoyo para el fortalecimiento toda la institución.

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

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

## **OBJETIVOS**

### **General**

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

### **Específicos**

- a) Diagnosticar los elementos de la planificación institucional educativa que están vinculados con la gestión.
- b) Analizar los elementos más significativos que están vinculados con la gestión educativa.

---

<sup>1</sup> René Ramírez es el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

c) Proponer una alternativa de solución al problema.

### **VARIABLES ANALIZADAS:**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es un documento en el que la organización establece de manera clara la situación actual, la situación deseada y lo que se debe hacer para alcanzarla, considerando los recursos y las actividades necesarias. El plan contiene la misión visión, principios, valores, objetivos, estrategias orientados coherentemente al cumplimiento de la misión.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN UNIVERSITARIA**

La Gestión Universitaria está definida como la capacidad de gestionar o llevar a cabo diligencias que hacen posible alcanzar los propósitos de la organización, a la vez que se refiere a la acción de gobernar disponer, dirigir, ordenar u organizar.

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

#### **POBLACIÓN**

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

#### **MUESTRA**

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

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

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQN + Ne^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

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

P=Probabilidad de ocurrencia 0.5.

Q=Probabilidad de no ocurrencia 1- 0.5 = 0.5

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

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

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

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

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

$$n = 100,74$$

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

#### **Tabla de muestras de la población para instrumento 1**

<b>N°</b>	<b>GRUPO DE MUESTRA</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
-----------	-------------------------	---------------------	--------------------

1	Autoridades	5	Anexo 1
2	Administrativos	57	Anexo 1
3	Docentes	60	Anexo 1
4	Estudiantes	101	Anexo 1
	<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	

Tabla 3: Muestras de la población para instrumento 1

Elaborado por el autor

#### **Tabla de muestras de la población para instrumento 2**

<b>N°</b>	<b>GRUPO DE MUESTRA</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
1	Directivos	21	Anexo 2
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	

Tabla 4: Muestras de la población para instrumento 2

Elaborado por el autor

## **CONCLUSIONES**

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

funcional y operativa, lo cual tiene un impacto negativo sobre la gestión universitaria institucional.

- ❖ Los elementos o subsistemas más significativos y que influyen en la institución son: subsistema de planificación, subsistema de presupuesto, subsistema de talento humano, subsistema tecnológico, subsistema estructural; cuya evaluación detallada de cada indicador de gestión ha permitido conocer la capacidad de gestión de la institución en cada área del conocimiento, así como sus principales necesidades de mejora.
- ❖ Los subsistemas de la gestión presentan importantes resultados de avances en la UPEC, sin embargo existen indicadores que determinan un déficit importante entre el diagnóstico y los parámetros óptimos establecidos en las áreas de la gestión para cada uno de los subsistemas estudiados.
- ❖ El desafío de la gestión universitaria en el concierto internacional es consolidar las grandes líneas de acción institucional a través de la generación de un pensamiento estratégico de los directivos y la comunidad, con miras a implementar modernos sistemas de calidad, que optimicen los recursos e innoven los procesos universitarios.
- ❖ Las Instituciones de Educación Superior y particularmente la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, debe mejorar la cultura de planificación a nivel institucional, funcional y operativo, con lo cual garantizará de manera efectiva la gestión.
- ❖ La planificación estratégica educativa debe ser el resultado de un proceso de participación colectiva de la comunidad universitaria y debe contemplar como elementos esenciales que orientan la gestión.

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

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albart, Y. d. (2011). *Estrategia institucional y la gestión del proceso de investigación en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil de Ecuador*.
- Almuiñas, J. L. (2011). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. La Habana: REDEES.
- Álvarez, A. (1990). *Filosofía Moderna*. Quito: Editora Andina.
- Ardiles, J. (2012). *De empresa y estrategia*. Santiago de Chile: Gráfica Metropolitana.
- Arthur Thompson, M. P. (2012). *Administración Estratégica*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Carrasco, J. B. (2005). *Taylor Revisitado - La productividad es la clave*. Santiago: Evolución S. A.

- CEAACES. (2012). *Informe de evaluación final de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Quito: CEAACES.
- CEAACES. (2013). *Resolución N° 001-073-CEAACES-2013-46*. Quito.
- CEAACES. (Enero de 2014). Guía para la elaboración y evaluación de planes de las IES. *Guía para la elaboración y evaluación de planes de las IES*. Quito, Pichincha, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (20 de Agosto de 2014). <http://www.ceaaces.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec>: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/01/DOCUMENTO-GUIA-ELABORACION-DE-PLANES-IES.pdf>
- Cevallos, N. (20 de Marzo de 2010). Dirección Estratégica para Gestionar Universidades Utilizando la Herramienta "Balanced Scorecard". Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPOL.
- Comité editorial. (28 de Agosto de 2014). Editorial. *Gestión en el Tercer Milenio*. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/gestion/#ixzz3Bj5JTKt7>
- CONEA. (2003). *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito.
- CONEA. (15 de Noviembre de 2004). Manual de evaluación externa institucional para la acreditación de universidades y escuelas politécnicas. *Manual de evaluación externa institucional para la acreditación de universidades y escuelas politécnicas*, 95. Quito, Pichincha, Ecuador: CONEA.
- CONEA. (2009). *Informe del CONEA*.
- CONEA-002. (27 de Septiembre de 2003). Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: CONEA.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Druker, P. F. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.

- Elia B. Pineda, Eva Luz de Alvarado. (2008). *Metodología de la investigación*. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
- Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (12 de Mayo de 2010). Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. *Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Tulcán, Carchi, Ecuador.
- Fermín Sánchez, José Almuiñas. (2011). *Reflexiones sobre la planificación estratégica en el contexto universitario: realidades y retos*.
- Fuster, J. P. (2008). La planificación estratégica, una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Gómez, S. (2011). *Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*.
- Gregory Dees, Tom Lumpkin, Alan Eisner. (2010). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Interamericana.
- IESALC-UNESCO. (2008). *Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES)*. Cartagena de Indias: UNESCO.
- José Almuiñas, J. G. (2011). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Cuba.
- José Almuiñas, Judith Galarza y otros. (2014). *Dirección Estratégica y calidad en la Educación Superior*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia. Claves para tomar decisiones en los negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Leonardo Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- LOES. (12 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Luis Herrera, A. M. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Empresdane Gráficas Cía. Ltda.

- Martín, M. L. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Educare*, 451.
- Miguel Rojas, Laura Medina. (2012). *Planeación Estratégica - Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Montana, P. (2002). *Administración*. Mexico: Editorial Continental.
- Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios a la Educación Superior del Futuro*. París: UNESCO.
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S. A.
- Parrino, M. d. (2004). Propuestas para la gestión académica. *FACES*, 102.
- Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional . (2011). Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional .
- Powell, M. (Abril de 2014). Convocatoria para proyectos de investigación - SENESCYT. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Prieto, J. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, R. (2010). *Transformar la Universidad para transformar la sociedad*. Quito: SENPLADES.
- Registro Oficial. (12 de Octubre de 2010). Registro Oficial. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador : Lexis S. A.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodrigo Gangotena, E. M. (2011). Modelo para la Evaluación de Instituciones de Educación Superior con fines de Acreditación. Quito: CEAACES.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, E. M.-S. (26 de Agosto de 2014). *Aularia*. Obtenido de El país de las aulas. Revista digital de educación: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D. C.: Panamericana Editorial S. A. .

UNAD. (26 de Agosto de 2014). UNAD. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO\\_EN\\_LINEA/leccin\\_37\\_investigacin\\_transeccional\\_o\\_transversal.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO_EN_LINEA/leccin_37_investigacin_transeccional_o_transversal.html)

UPEC. (2014). Testimonios evaluación universitaria. *Informativo UPEC*, 12.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

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

#### DATOS PERSONALES:

Género Masculino  Género Femenino

#### CARGO O DESIGNACIÓN:

Autoridad  Administrativo  Docente  Estudiante

*Nota:* Autoridad corresponde a Rector y Vicerrector

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

ASPECTOS A EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en el Carchi.					
2. La UPEC se encuentra posicionada por su calidad en la Región 1.					
3. Las carreras que ofrece la UPEC ayudan a cumplir su definición de "Politécnica".					
<b>EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el humanismo.					
2. La formación de los estudiantes en la UPEC está orientada hacia el emprendimiento.					
3. La formación de los estudiantes de la UPEC está orientada hacia una formación competitiva.					
4. La formación de los estudiantes en la UPEC les permite contar con los suficientes conocimientos científicos y tecnológicos.					
5. En la UPEC se realiza investigación formativa.					
6. En la UPEC se realiza investigación social.					
7. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de contribuir con el desarrollo socioeconómico.					
8. En la UPEC se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de apoyo a la integración fronteriza.					

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

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

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

### DATOS PERSONALES:

Autoridad  Administrativo  Género Masculino  Género Femenino

### CARGO O DESIGNACIÓN:

Cargo:.....

Área:.....

*Nota: Autoridad corresponde a Rector y Vicerrector*

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

ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. La universidad cuenta con una visión y misión institucional claras.					
2. La institución cuenta con objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de gestión académica y administrativa.					
3. Los directores, jefes departamentales y los presidentes de las comisiones institucionales participan en la determinación de los objetivos, indicadores y metas específicas.					
4. Los actores sociales participan en la formulación del PEDI.					
5. Se han difundido los objetivos específicos a cada una de las dependencias académicas y administrativas de los distintos niveles jerárquicos.					
6. Se desarrollan en cada dependencia actividades de evaluación, seguimiento o monitoreo que aseguren el cumplimiento de las actividades y la consecución de objetivos, metas y resultados.					
7. Existe un sistema de divulgación de los resultados de la planificación estratégica y operativa.					
8. Los objetivos y las metas de las dependencias de la institución son compatibles con entre sí.					
9. Los Planes Operativos de cada dependencia se elaboran considerando el tiempo y los recursos disponibles.					
10. Los proyectos del Plan Operativo contienen actividades que se convierten en resultados (bienes/servicios) que son de utilidad para los usuarios internos y externos de cada dependencia.					
<b>SUBSISTEMA DE PRESUPUESTO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Cuenta la universidad con los recursos financieros necesarios y adecuados para su operación.					
2. La proforma presupuestaria es realista para las operaciones de la universidad.					
3. Se determina un presupuesto de inversión acorde a las necesidades de crecimiento.					
4. Existe participación de los directores, jefes departamentales y presidentes de las comisiones institucionales, en la elaboración de los presupuestos.					
5. Existe un modelo adecuado para la distribución del presupuesto por áreas.					
6. El equipo de gestores universitarios conoce las metas financieras y los resultados que se espera de cada área.					

7. Cuenta cada departamento con información verificada y oportuna acerca de los costos que la unidad genera en sus operaciones.					
8. Existe en cada área un plan para la optimización de los recursos.					
9. Se considera en cada departamento de la universidad un análisis de las implicaciones financieras de sus operaciones.					
10. Se asesora a cada dependencia universitaria sobre las decisiones de orden financiero.					
<b>GESTIÓN DEL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Se cuenta con una estructura que respalde la gestión universitaria y promueva la calidad y el crecimiento.					
2. Cada dependencia universitaria cuenta con un diseño claro de sus procesos y funciones.					
3. Existe equidad en las responsabilidades de cada área de trabajo.					
4. Se delega adecuadamente las funciones desde la autoridad.					
5. Existe un sistema adecuado de comunicación interna para el desarrollo de las actividades de cada dependencia.					
6. La actual estructura universitaria contribuye adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.					
7. Cuenta la universidad con un manual de funciones actualizado.					
8. Existe una buena relación con las instituciones de control.					
9. Se ha socializado adecuadamente en la universidad los lineamientos legales en cada área de trabajo.					
10. Cada área administrativa apoya adecuadamente en los distintos procesos de la gestión universitaria.					
<b>SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Las remuneraciones de los empleados y funcionarios son adecuados.					
2. Se resuelven adecuadamente los conflictos laborales para no afectar el clima organizacional interno.					
3. Existe buena actitud y predisposición en el talento humano para el desarrollo de sus actividades.					
4. Conoce el personal las políticas y prácticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo.					
5. Los estilos de dirección son adecuados en cada área.					
6. Los directivos colaboran en los procesos institucionales de manera coordinada.					
7. Los conflictos personales son manejados de manera adecuada.					
8. Se planifica adecuadamente la rotación del personal.					
9. Existen políticas adecuadas para retener al personal.					
10. Se cuenta con un adecuado sistema de seguridad y salud ocupacional.					
11. Existe un plan de desarrollo personal y profesional acorde a la normativa vigente.					
<b>SUBSISTEMA TECNOLÓGICO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Cuentan las dependencias con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus funciones.					
2. La universidad se preocupa por la calidad y cantidad de los insumos para el desarrollo de las actividades.					
3. Se han determinado procesos adecuados para optimizar el trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos.					
4. Se cuenta con personal debidamente capacitado en el manejo de recursos tecnológicos.					
5. Cuenta cada área con el equipamiento e instrumentos de manera permanente.					
6. Existe en la universidad un efectivo mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y los espacios físicos.					
7. Se realiza en cada área una evaluación sobre la satisfacción de clientes internos y externos.					
8. El sistema tecnológico permite cumplir con estándares de calidad.					
9. Cada área entrega sus productos y resultados de manera oportuna a los usuarios internos y externos.					
10. Se toman en cuenta las sugerencias para innovar los procesos tecnológicos en la universidad.					