



PLAN
ESTRATÉGICO

**2016
2021**



PLAN ESTRATÉGICO

2016 - 2021

Octubre, 2016

TABLA DE CONTENIDO

I.	El Proceso de Planeamiento Estratégico	9
II.	Nuestro Rol – Nuestro Futuro	13
III.	Análisis de la Situación Actual	14
IV.	Objetivos de Largo Plazo	17
V.	Estrategias y Alineación a Objetivos de Largo Plazo	18
VI.	Mapa Estratégico	19
VII.	Tablero de Control	20
VIII.	Comentarios Finales	32
	Apéndice A: Relación de Participantes Seleccionados para los Talleres	33
	Apéndice B: Fechas de los Talleres	34
	Apéndice C: Agrupación de Objetivos de Corto Plazo por Perspectiva	34

PALABRAS DEL RECTOR



Ricardo Hidalgo Ottolenghi
RECTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Tras haber cumplido 45 años de trayectoria institucional, la Universidad Tecnológica Equinoccial presenta su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016 – 2021, en el que se establece el camino que debemos transitar, para alcanzar los grandes objetivos institucionales.

Después de varios meses de trabajo con los actores de la Universidad, hemos logrado esta hoja de ruta que nos dará la pauta a seguir, para progresar en nuestras actividades académicas, de investigación y gestión.

Doy las gracias a todos quienes participaron en la discusión y elaboración de este instrumento, que facilitará la toma de decisiones para dinamizar la gestión universitaria en el próximo quinquenio, advirtiéndole que el éxito de un proceso de planificación estratégica no está en su elaboración, ni en la formulación de objetivos, metas e indicadores, sino en el cumplimiento de los mismos en los plazos establecidos. Para esto, es fundamental contar con un equipo de trabajo responsable de la implementación, así como del seguimiento y evaluación oportuna de los resultados obtenidos.

Desde el Rectorado reiteramos todo el apoyo y compromiso necesarios para garantizar que los enunciados de este Plan Estratégico se conviertan en realidades.

■ Resumen Ejecutivo

El proceso estratégico comprendió la realización de seis talleres, con participación de las autoridades de la universidad, y del equipo de Planeamiento. El proceso estratégico abarcó los siguientes temas:

- Consolidación de la misión, visión y valores
- Análisis externo e interno
- Planteamiento de objetivos de largo plazo y generación de estrategias
- Planteamiento de objetivos de corto plazo y elaboración de indicadores.

Además, se efectuaron múltiples reuniones virtuales para coordinar actividades y revisar lo avanzado. Los resultados de los talleres fueron revisados y validados por el Rector de la universidad. En el primer taller se revisaron y replantearon tanto la visión como la misión o razón de ser. La Visión, y el horizonte de tiempo del plan estratégico, están definidos al año 2021.

Respecto a los valores institucionales, los que se aprobaron fueron:

- Libertad de pensamiento y expresión
- Vivencia ética
- Responsabilidad social
- Equidad
- Transparencia.

Durante el análisis externo, se realizó el análisis de las oportunidades y amenazas en los siguientes aspectos:

- Políticos, gubernamentales y legales
- Económicos
- Sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Tecnológicos
- Competitivos

El equipo de trabajo de UTE identificó cuatro oportunidades y cinco amenazas.

Durante el análisis interno, se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades en los siguientes aspectos:

- Administración
- Marketing
- Operaciones
- Finanzas
- Recursos humanos
- Investigación y desarrollo
- Tecnología

Se definieron cuatro fortalezas y diez debilidades.

Como fruto del análisis se encontró una sólida postura competitiva en la actitud innovadora de la Alta Dirección y en el potencial de la marca UTE.

Los objetivos de largo plazo determinados por el equipo de trabajo de UTE fueron los siguientes:

- Innovar y ampliar la oferta académica en pregrado y posgrado
- Innovar los procesos de formación académica
- Mejorar la eficiencia académica
- Incrementar la producción de investigación científica
- Desarrollar un sistema integral de vinculación con la sociedad
- Reposicionar la imagen de la UTE
- Fortalecer la posición financiera institucional

Para cada objetivo estratégico se establecieron estrategias, determinándose 19 estrategias en total. De los objetivos de largo plazo se establecieron 106 objetivos de corto plazo, asignándose indicadores de desempeño para cada uno.

Finalmente, los objetivos de corto plazo fueron agrupados para elaborar el Mapa Estratégico, utilizándose las perspectivas de: (a) Resultados, (b) Clientes, (c) Procesos y (d) Aprendizaje y Crecimiento. Los grupos identificados, por cada perspectiva, fueron:

Resultados:

- Incremento de la producción científica
- Incremento de ingresos de nuevas fuentes
- Mejora en el posicionamiento de la UTE
- Reducción de gastos operativos.

Clientes:

- Mejora en carreras y programas
- Satisfacción de clientes externos
- Mayor vinculación con la comunidad

Procesos:

- Producción intelectual
- Atención al cliente interno
- Gestión de clientes externos
- Gestión de marca
- Gestión presupuestaria

Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollo del docente
- Fortalecimiento de la cultura organizacional
- Mejora de la infraestructura para uso interno
- Fortalecimiento de los sistemas de información

I. El Proceso de Planeamiento Estratégico

El modelo de planeamiento estratégico, en la presente propuesta, corresponde al sugerido por el Dr. Fernando D'Alessio, en su libro "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.). Lima, Perú: Pearson", que se muestra en la Figura 1. Este modelo divide al proceso de planeamiento estratégico en seis etapas: (a) Determinar el rol y futuro de la organización, estableciendo la misión, visión y valores; (b) Análisis de la situación actual; (c) Determinación de objetivos de largo plazo; (d) Formulación de estrategias; (e) Determinación del mapa estratégico; y (f) Elaboración del tablero de control.

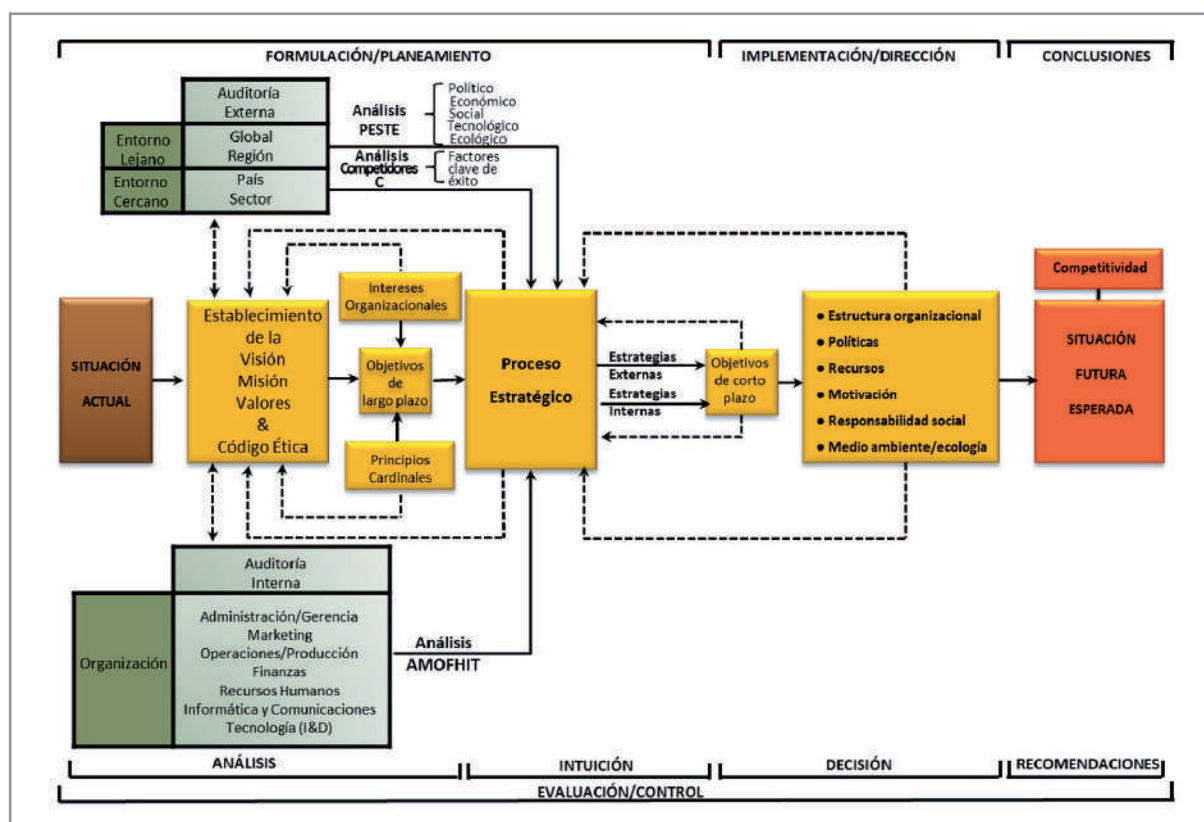


FIGURA 1. MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO. TOMADO DE D'ALESSIO, F. (2015). EL PROCESO ESTRATÉGICO: UN ENFOQUE DE GERENCIA, (3A ED). LIMA, PERÚ: PEARSON

Misión, Visión y Valores:

Toda organización debe iniciar este proceso respondiendo las preguntas "¿Qué somos?" y "¿Qué queremos ser?". Estas son preguntas fundamentales, ya que lo más importante en un proceso de planificación estratégica no es determinar qué es lo que se hará, sino tener claro qué es lo que no se hará. De esta manera se evita que los recursos escasos se utilicen en actividades que, aunque puedan ser lucrativas, desviarían a la organización de perfeccionar su "negocio central", lo que a largo plazo, siempre es perjudicial.

La Misión se define como la razón de ser de la organización. Una buena Misión distingue a una organización sobre las demás y le otorga identidad.

La Visión se define como el futuro deseado que la organización espera alcanzar, en el plazo para el cual se ejecuta el plan. Es una redacción literal, es decir, no está cuantificada. Sin embargo, la Visión debe ser retadora. Lo importante en el planeamiento estratégico no es establecer una Visión que se cumpla, sino una Visión que provea de dirección al personal. La Visión es la base para el establecimiento de los objetivos de largo plazo.

Los valores Institucionales son principios fundamentales que guiarán al personal en sus decisiones diarias, debiendo reconocerse el cumplimiento y evitarse el incumplimiento. Son, también, una guía para los clientes y otros grupos de interés, por lo que deben establecerse con cuidado.

Tanto la Misión, como la Visión y Valores fueron revisados y aprobados por la Alta Dirección

Análisis de la Situación Actual

Identificadas la Misión, Visión y Valores, el siguiente paso fue efectuar el análisis de la situación actual, que se dividió en dos partes: Análisis Externo y Análisis Interno.

El Análisis Externo, (análisis PESTE) se efectuó dividiendo los factores externos en cinco grupos:

1. **Político, legal:** Se revisó el marco legal nacional, así como todas las normas que inciden en el gobierno de la universidad, poniendo énfasis en el impacto futuro que estas normas y leyes puedan tener.
2. **Económico:** Se analizó la situación económica relevante. Entre otros factores, se tomó en cuenta el crecimiento de la economía, las tasas de interés, la inflación.
3. **Social:** Para la universidad es relevante conocer el potencial de mercado al que puede llegar, el impacto que sus actividades pueden tener en la población, los gustos y preferencias de su público objetivo y las relaciones con su comunidad.
4. **Tecnológico:** Aprovechar las nuevas tecnologías como fuente de ventaja competitiva, por lo que se revisó qué ofrece el mercado y qué oportunidades se tienen para incorporar estas tecnologías en la universidad.
5. **Ecológico:** La administración de desechos, ahorro de energía, mitigación del impacto de las actividades de la universidad, conciencia ecológica de la población, entre otros, fueron aspectos que se consideraron.

El objetivo del análisis externo fue determinar las Oportunidades y Amenazas, las que se colocaron en la Matriz de Factores Externos. Además, este análisis permitió determinar los factores críticos de éxito para la universidad.

El Análisis Interno se efectuó siguiendo el esquema AMOFHIT, el que se compone de:

1. **Administración y Gerencia:** Se analizaron los órganos de gestión, las comunicaciones internas, los registros y seguimiento a las actividades. En resumen, se verificaron las actividades de planeamiento, dirección, organización y control.
2. **Marketing:** Análisis de las 4P: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Se trató de determinar si la universidad está cerca al cliente y si se identifican sus necesidades y se responde con servicios adecuados.
3. **Operaciones:** Se revisaron los procesos de gestión de la calidad, de incorporación de estudiantes, carreras y programas ofrecidos, así como las actividades de apoyo, como servicios de vigilancia, comedor, entre otros.
4. **Finanzas:** Se evaluaron los resultados económicos de los últimos 4 años, así como indicadores clave de desempeño
5. **Recursos Humanos:** Se evaluaron los procesos de selección de personal y desarrollo de línea de carrera, así como las políticas de retención de talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
6. **Investigación y Desarrollo:** Se analizaron las actividades de investigación y desarrollo, así como también, el diseño y desarrollo de nuevas carreras y programas.
7. **Tecnología:** Análisis del estado actual de los sistemas informáticos que permitan administrar adecuadamente el flujo de información que se genera, con el objeto de elaborar reportes que mejoren la calidad de las decisiones que se tomen.

Para evitar que el personal de la organización presente solo aquella información favorable y oculte la que pueda comprometer a parte del personal, se mantuvieron discusiones grupales, respecto a cada uno de los aspectos señalados, con directivos que conocen a fondo la marcha de la universidad.

El resultado del análisis interno son las Fortalezas y Debilidades identificadas, que se colocaron en la Matriz de Factores Internos.

Determinación de Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los fines que se espera alcanzar al concluir el horizonte de tiempo del planeamiento estratégico, en estos cinco años. Se cuantificaron en las metas de largo plazo. Los objetivos de largo plazo son el desglose de Visión, por lo que están estrechamente relacionados con esta.

Todo objetivo de largo plazo debe ser SMART, es decir, simple, medible, alcanzable, retador y con un tiempo definido para alcanzarlo. El cumplimiento de los objetivos se logra cuando se asignan responsables de cumplirlos, que cuenten con las competencias necesarias y los recursos asignados suficientes.

Estrategias y Alineación a Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias son acciones de largo plazo. Son las rutas, o "camino" que la organización recorre para alcanzar sus objetivos. Las estrategias se diferencian de las acciones en que estas últimas son operativas y de corto plazo. Las estrategias buscan, también, ser el factor diferencial que permitirá a la organización desarrollar ventajas competitivas que garanticen su permanencia en el mercado.

Una organización no debe competir dando énfasis a los mismos factores críticos que sus competidores, sino potenciando aquellos factores en los que pueda destacar sobre los demás.

Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico muestra la consistencia entre cómo los objetivos de corto plazo están relacionados entre ellos. Es decir, el logro de algunos objetivos ayuda a lograr otros. Esta relación causa-efecto se muestra en cuatro perspectivas:

1. **Aprendizaje y Crecimiento:** Se colocan los objetivos relacionados con el personal, docente y no docente, los sistemas de información y la cultura organizacional.
2. **Procesos:** Se colocan los objetivos relacionados con la marcha de la organización, la forma de trabajo. En general, los que describen el cómo se desarrollarán las actividades en el día a día.
3. **Clientes:** Se colocan los objetivos relacionados con los estudiantes, empresas a las que se brinda servicio y comunidad vinculada.
4. **Resultados:** Se colocan los objetivos que buscan logros en publicaciones, administración de gastos, generación de ingresos y la medición del posicionamiento de la universidad.

Tablero de Control

A los objetivos de corto plazo se les asignaron metas de corto plazo, indicadores para seguimiento y se nombró al responsable de conseguir resultados. Es importante tomar en cuenta que, para garantizar el éxito de la gestión, el responsable no solo debe tener las competencias requeridas, sino, además, debe contar con los recursos necesarios, tanto humanos, como de infraestructura y capital de trabajo.

Programa de Trabajo

El trabajo se programó en talleres de discusión, con participación de las principales autoridades de la UTE, así como del equipo de planificación y el equipo consultor. En cada taller se formaron siete grupos que, después de discutir los temas asignados, efectuaban una presentación de sus resultados al pleno de participantes. Después de los talleres, el consultor se reunía con el equipo de trabajo para sintetizar las propuestas desarrolladas por los participantes.

Los participantes y las fechas de los talleres se muestran en el Apéndice A y el Apéndice B, respectivamente.

II. Nuestro Rol, Nuestro Futuro

El horizonte de tiempo planteado para el planeamiento estratégico fue de cinco años, es decir, hasta el 2021.

1. Misión de UTE

“SOMOS UNA COMUNIDAD ACADÉMICA HUMANISTA E INNOVADORA, GENERADORA DE SABERES MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN COMO BASE PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE CIUDADANOS, CAPACES DE EJERCER UNA PROFESIÓN Y VINCULARSE A LA REALIDAD DEL PAÍS PARA MEJORARLA”

El plan estratégico sigue esta orientación, de manera que las decisiones estratégicas están alineadas con lo manifestado en ésta.

2. Visión de UTE

Con el propósito de alinear los esfuerzos del personal hacia un logro común, el equipo de trabajo replanteó la visión respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Qué queremos llegar a ser al 2021?

“EN EL 2021 SEREMOS LÍDERES EN EL ÁMBITO NACIONAL EN LA FORMACIÓN INNOVADORA DE PROFESIONALES ACTORES DEL MEJORAMIENTO SOCIAL”

3. Cultura y Capital Humano

Una fase importante de la cultura sería la adopción de la filosofía de calidad, adoptándose certificaciones con reconocimiento internacional, de tal modo que se avance en la implantación de estándares como el ISO 9001:2015, entre otros.

A las competencias genéricas deseadas en todo directivo, se suman cinco valores como propuesta ética para el desempeño:

- Libertad de pensamiento y expresión
- Vivencia ética
- Responsabilidad social
- Equidad
- Transparencia.

III. Análisis de la Situación Actual

El planeamiento estratégico buscó responder la interrogante:

“¿Cómo compite la universidad hoy y qué necesita para competir en el futuro?”

En tal propósito y como base para el futuro planteamiento de las estrategias se desarrollaron los siguientes análisis:

- Identificación de oportunidades y amenazas
- Identificación de fortalezas y debilidades.

Para decidir si un factor impactaba de manera positiva o negativa en la organización, se tuvo en cuenta la visión y misión planteadas.

El análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades aportó los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, ya que proporcionó información importante para la generación de proyectos de mejora.

La matriz de perfil competitivo, o MPC, estableció los factores críticos para el éxito, siendo los identificados los siguientes:

- Pertinencia de la oferta académica
- Imagen institucional
- Gestión de la calidad – Procesos y servicios
- Producción intelectual
- Vinculación con la sociedad
- Cultura organizacional – Talento humano
- Sistemas de información
- Relaciones internacionales

Entre los factores críticos de éxito destaca, una vez más, la cultura organizacional, formada a lo largo de los años de existencia de la universidad, la importancia de consolidar la imagen institucional y adecuar la oferta académica a la exigencia de los estudiantes del mañana.

1. Análisis del Entorno

Conjuntamente con el equipo de trabajo, se realizó el análisis de las oportunidades y amenazas que podrían afectar en su quehacer interno, considerando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y competitivos que representan las influencias del ámbito externo y que por su relación directa o indirecta, pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de su misión. Estos factores son considerados factores críticos externos.

Cabe resaltar, en primer lugar, que tanto las oportunidades como las amenazas se generan en un ambiente externo donde la universidad no tiene un control directo de las variables.

En segundo lugar, el análisis de cada elemento tiene un sentido de temporalidad, es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad se mantendrá siempre aprovechable.

El equipo de trabajo identificó cuatro oportunidades, las que se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1
OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

	Oportunidades
1	Intereses de estudio de la población por atenderse
2	Requerimientos de consultorías y servicios al sector empresarial
3	Posibilidad de alianzas con escuelas extranjeras
4	Nuevas tecnologías para enseñanza y gestión de organizaciones.

La importancia de realizar un análisis serio de las oportunidades fue de trascendencia, ya que en función a ellas la universidad tuvo un horizonte claro de lo que el exterior le puede proporcionar y sirvió para la adecuada selección de estrategias.

Al igual que en las oportunidades, el análisis de las amenazas fue muy importante ya que proporcionó la indicación de una situación que, aunque en el momento actual puede ser que no afecte directamente a la universidad, en un futuro cercano podría tener un impacto importante.

En cuanto a las amenazas, el equipo de trabajo identificó cinco y estas fueron las que se muestran en la Tabla 2.

TABLA 2
AMENAZAS IDENTIFICADAS

	Amenazas
1	Incumplimiento de la asignación presupuestaria del Estado
2	Cambios en la legislación
3	Mayor competencia de las universidades locales
4	Incremento del desempleo y subempleo y disminución de la capacidad de consumo
5	Demora en aprobación de nuevas carreras y programas.

2. Análisis Interno

Conjuntamente con el equipo de trabajo, se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades, que son los elementos que corresponden al ámbito interno de la universidad. Se consideraron los factores de administración y gerencia, marketing, operaciones y procesos, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y tecnología. Estos factores son considerados factores críticos internos. Las fortalezas y debilidades son factores controlables por la universidad. Se identificaron cuatro fortalezas, las cuales se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3
FORTALEZAS IDENTIFICADAS

	Fortalezas
1	Infraestructura, equipamiento de aulas y ubicación
2	Planta docente y administrativa bien remunerada
3	Actitud innovadora de la Dirección
4	Imagen UTE.

Las fortalezas son la parte positiva de la universidad que las otras escuelas no pueden igualar, o imitar, fácilmente; por lo que reflejan una ventaja ante los competidores. Las fortalezas son producto del esfuerzo y de una toma de decisiones acertada.

En cuanto a las debilidades, el equipo de trabajo determinó diez y se muestran en la Tabla 4.

TABLA 4
DEBILIDADES IDENTIFICADAS

	Debilidades
1	No ofrece estudios de posgrado
2	Carencia de gestión de procesos adecuada
3	Bajo nivel de empoderamiento e identidad institucional
4	Afinidad docente
5	Oferta académica incompleta y falta de innovación curricular
6	Sistemas de información incompletos que no se comunican entre ellos
7	Relaciones internacionales ineficaces
8	Desvinculación con la sociedad.

Resulta trascendente para la UTE contar con sistemas informáticos que permitan evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área, pues esto permitiría consolidar nuevas fortalezas, las que se detectarán básicamente a través de la evaluación de dichos resultados.

IV. Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de largo plazo, llamados también objetivos estratégicos, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de la universidad y son el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos.

El equipo de trabajo estableció siete objetivos de largo plazo para la universidad (OLP), los que fueron sometidos a una evaluación y depurados en el taller respectivo, hasta obtener la relación que se muestra en la Tabla 5.

TABLA 5
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO IDENTIFICADOS

	Objetivos de Largo Plazo Identificados
Olp 1	Innovar y ampliar la oferta académica en pregrado y posgrado
Olp 2	Innovar los procesos de formación académica
Olp 3	Mejorar la eficiencia académica
Olp 4	Incrementar la producción de investigación científica
Olp 5	Desarrollar un sistema integral de vinculación con la sociedad
Olp 6	Reposicionar la imagen de la UTE
Olp 7	Fortalecer la posición financiera institucional.

Como se puede apreciar, el cumplimiento de los objetivos de largo plazo permitirá alcanzar la visión trazada.

V. Estrategias y Alineación a Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias (conjunto de actividades de largo plazo, con el fin de permitir el logro de los objetivos) fueron desarrolladas por el equipo de trabajo UTE, durante los talleres, para asegurarse de que su ejecución sea compatible con los objetivos estratégicos y que se encuentren en concordancia con la misión de la organización.

En la Tabla 6 se muestran las diecinueve estrategias determinadas y su alineamiento a los objetivos de largo plazo.

TABLA 6
 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

	Estrategias	OLP Relacionados
1	Crear y ejecutar programas de doctorado en convenio con instituciones académicas relevantes	OLP 1, OLP2, OLP3, OLP7
2	Crear y ejecutar programas de maestrías y especialidades médicas u odontológicas	OLP1, OLP2, OLP3, OLP5, OLP7
3	Crear y ejecutar nuevas carreras	OLP1, OLP2, OLP7
4	Evaluar el aporte de las carreras de la institución	OLP1
5	Generar convenios nacionales e internacionales con instituciones de educación superior	OLP1, OLP2, OLP3, OLP7
6	Incrementar el número de postulantes de alto desempeño	OLP6
7	Crear y ejecutar un plan de marketing institucional	OLP2, OLP5
8	Crear una estructura de investigación científica	OLP3, OLP6
9	Incorporar investigadores docentes	OLP1, OLP3
10	Fortalecer la calidad de la planta docente	OLP1, OLP2, OLP3, OLP4, OLP6, OLP7
11	Implementar y desarrollar la editorial universitaria	OLP2, OLP3
12	Implementar un modelo de gestión para la vinculación con la sociedad	OLP4, OLP6
13	Renovar el modelo de gestión del Instituto de Idiomas	OLP2, OLP5, OLP6, OLP7
14	Crear unidades productivas en cada unidad académica de la institución	OLP2, OLP5
15	Crear un hospital universitario	OLP1, OLP2, OLP3, OLP4, OLP5, OLP6, OLP7
16	Mejorar el sistema de admisión y nivelación	OLP2, OLP5, OLP6, OLP7
17	Mejorar los sistemas de evaluación al estudiante	OLP2, OLP5, OLP6
18	Implementar metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante	OLP2, OLP4, OLP6, OLP7
19	Mejorar el sistema de gestión institucional académica y administrativa.	OLP2, OLP3, OLP4, OLP5, OLP6, OLP7

VI. Mapa Estratégico

Para elaborar el Mapa Estratégico se utilizaron los objetivos de corto plazo. Estos se agruparon según afinidad, resultando en cuatro grupos de objetivos en la perspectiva de Aprendizaje, cinco en la de Procesos, tres en la de Clientes y cuatro en la de Resultados. La relación causa efecto entre ellas resulta tangible al apreciar la Figura 2. La agrupación de objetivos de corto plazo se muestra en el Apéndice C.

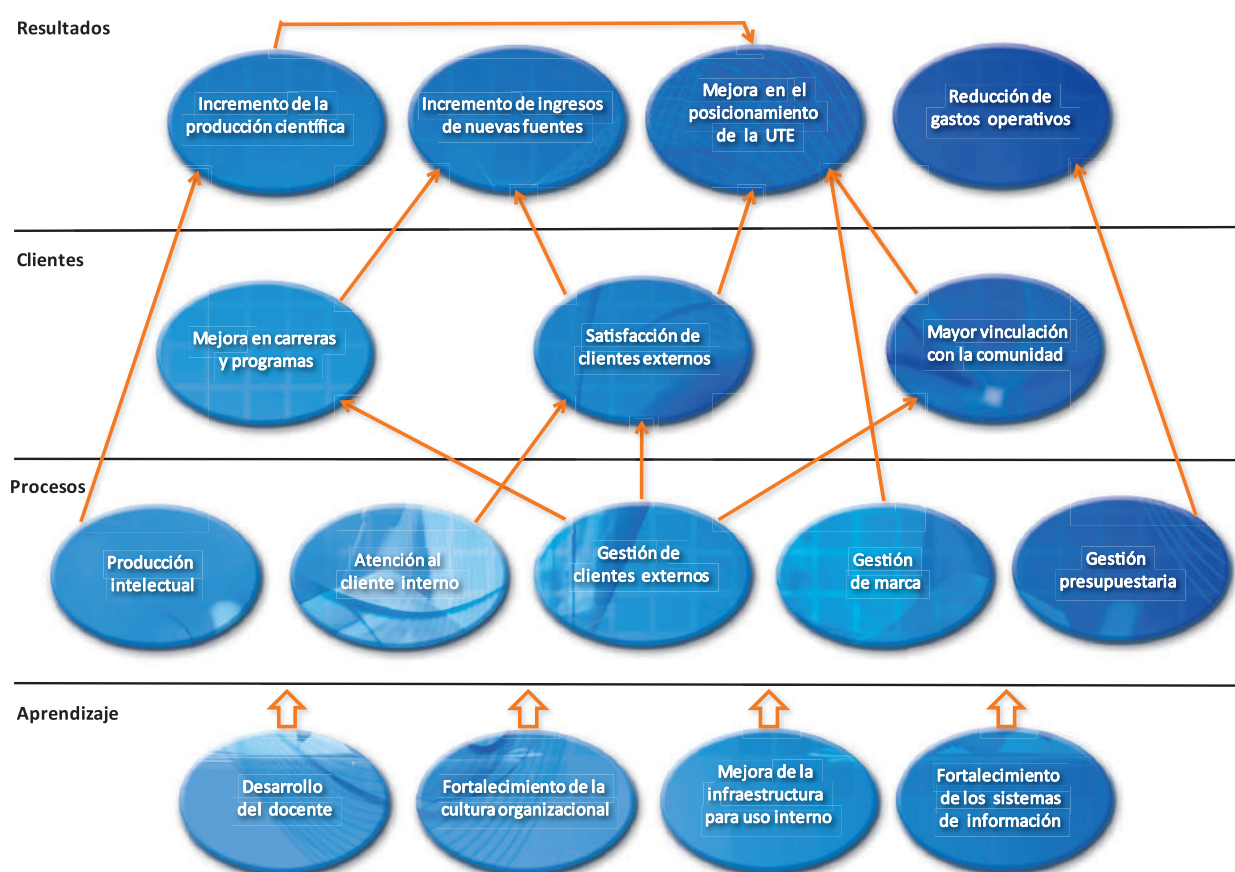


FIGURA 2. MAPA ESTRATÉGICO UTE

VII. Tablero de Control

Los objetivos de largo plazo tienen asignado un responsable y asignadas metas e indicadores de largo plazo. Para cada meta de largo plazo se definieron objetivos e indicadores de corto plazo. Esto se muestra a continuación.

OLP 1. INNOVAR Y AMPLIAR LA OFERTA ACADÉMICA EN PREGRADO Y POSGRADO.

RESPONSABLE DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

	Metas	Indicadores Largo Plazo
1.a	100% de las carreras de la oferta académica en todas sus modalidades evaluadas	Porcentaje de carreras evaluadas
1.b	100% de los programas de la oferta académica en todas sus modalidades evaluadas	Porcentaje de programas evaluados
1.c	Al menos una nueva carrera por facultad en ejecución	Porcentaje de facultades que han creado y ejecutado al menos una nueva carrera
1.d	Al menos un programa de maestría y/o especialidad por facultad	Porcentaje de facultades que han creado y ejecutado al menos un programa de maestría o especialidad médica y odontológica
1.e	Al menos un programa de doctorado.	Número de programas de doctorado en ejecución.

META 1.a.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
1.1	Evaluar la pertinencia de la oferta académica	Porcentaje de carreras evaluadas en su pertinencia
1.2	Realizar la evaluación interna institucional	Informe final aprobado de la evaluación interna institucional; plan institucional de mejoras aprobado
1.3	Realizar la evaluación interna de las carreras en todas sus modalidades.	Porcentaje de carreras evaluadas.

META 1.b.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
1.4	Realizar la evaluación interna de los programas en todas sus modalidades.	Porcentaje de programas evaluados.

META 1.c.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
1.5	Identificar las nuevas carreras	Informes aprobados de factibilidad para la creación de nuevas carreras; resolución de aprobación
1.6	Diseñar las nuevas carreras	Porcentaje de diseños de carreras aprobados internamente
1.7	Implementar las nuevas carreras.	Porcentaje de carreras aprobadas por el organismo de control Porcentaje de estudiantes matriculados en las nuevas carreras Porcentaje de facultades que han creado y ejecutado al menos una nueva carrera.

META 1.d.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
1.8	Identificar los nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica	Informes aprobados de creación de nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica
1.9	Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la creación y ejecución de programas de maestrías y especialidades médicas y odontológicas en los casos que sea necesario	Porcentaje de programas que se ejecutan mediante convenios
1.10	Diseñar los nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica	Porcentaje de diseños de programas de maestría o especialidad médica y odontológica aprobados internamente
1.11	Implementar los nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica.	Porcentaje de programas de maestría o especialidad médica y odontológica aprobados por el organismo de control Porcentaje de estudiantes matriculados en maestrías, especialidades médicas y odontológicas Porcentaje de facultades que han creado y ejecutado al menos un programa de maestría o especialidad médica y odontológica.

META 1.e.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
1.12	Identificar los nuevos programas de doctorado	Informe aprobado de prefactibilidad para la creación de nuevos programas de doctorado
1.13	Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la creación y ejecución de programas de doctorado	Porcentaje de convenios en ejecución
1.14	Diseñar los nuevos programas de doctorado	Porcentaje de diseños de programas de doctorado aprobados internamente
1.15	Implementar los nuevos programas de doctorado.	Porcentaje de programas de doctorado aprobados por el organismo de control Porcentaje de estudiantes matriculados en programas de doctorado.

OLP2. INNOVAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA
RESPONSABLE DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA

	Metas	Indicadores Largo Plazo
2.a	90% de profesores cumplen con el perfil docente de la UTE	Porcentaje de profesores que cumplen con el perfil docente de la UTE
2.b	Todas las carreras y programas han Implementado y evaluado metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante en el 50% de asignaturas.	Porcentaje de carreras y programas que han implementado y evaluado metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante en el 50% de asignaturas.

META 2.a.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
2.1	Definir el modelo educativo y pedagógico de la UTE	Documento del modelo educativo y pedagógico aprobado Documento del sistema de evaluación del estudiante aprobado Documento del sistema de evaluación del docente aprobado
2.2	Establecer el perfil general del docente	Documento del perfil general del docente aprobado
2.3	Capacitar a los docentes para que alcancen el perfil propuesto	Porcentaje de docentes capacitados
2.4	Evaluar el logro del perfil por parte de los docentes	Porcentaje de profesores que cumplen con el perfil docente de la UTE
2.5	Cubrir las necesidades de docentes considerando el perfil del docente de la UTE.	Porcentaje de docentes con título de PhD por carrera Porcentaje de docentes TC con título de PhD por carrera Porcentaje de docentes TC por carrera Porcentaje de docentes en formación de posgrado por carrera Porcentaje de profesores visitantes por carrera Porcentaje de docentes en proceso de perfeccionamiento en instituciones internacionales por carrera Porcentaje de docentes que participan en comités y organismos internacionales por carrera.

META 2.b.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
2.6	Conformar una comisión técnica para la implementación de metodologías centradas en el estudiante	Documento de conformación de la comisión técnica aprobado
2.7	Seleccionar asignaturas en cada carrera y programa para implementar las metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante	Informe aprobado del análisis y selección de asignaturas para la implementación de nuevas metodologías
2.8	Implementar y evaluar las metodologías centradas en el estudiante en las asignaturas identificadas de las carreras y programas.	Informe de evaluación de la implementación de metodologías de aprendizaje centradas en el estudiante Porcentaje de carreras y programas que han implementado y evaluado metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante.

OLP3. MEJORAR LA EFICIENCIA ACADÉMICA RESPONSABLE DIRECTOR GENERAL ACADÉMICO

	Metas	Indicadores Largo Plazo
3.a	30% de estudiantes con alto desempeño matriculados en pregrado	Porcentaje de estudiantes con alto desempeño matriculados en pregrado
3.b.	85% en la tasa de retención de pregrado	Tasa de retención
3.c.	15% en la tasa de repitencia de pregrado	Tasa de repitencia
3.d	65% en la tasa de eficiencia terminal de pregrado	Tasa de eficiencia terminal
3.e	50% de estudiantes con el mejor desempeño matriculados en posgrado	Porcentaje de estudiantes con el mejor desempeño matriculados en posgrado
3.f	80% en la tasa de eficiencia terminal de posgrado.	Tasa de eficiencia terminal de posgrado.

META 3.a.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.1	Determinar políticas y mecanismos que permitan a la institución captar estudiantes de alto desempeño en pregrado	Documento de las políticas y mecanismos para captar postulantes de alto desempeño en pregrado aprobado
3.2	Generar alianzas estratégicas con los colegios de interés	Porcentaje de postulantes matriculados en el curso de preparación por colegio Variación del porcentaje de estudiantes por nota promedio después del curso de preparación Porcentaje de estudiantes con alto desempeño matriculados que provienen de colegios con los que se establecieron alianzas estratégicas
3.3	Fortalecer el servicio de orientación vocacional	Informe de fortalecimiento del servicio de orientación vocacional aprobado Porcentaje de postulantes que recibieron el servicio de orientación vocacional Porcentaje de postulantes satisfechos con el servicio de orientación vocacional
3.4	Fortalecer el sistema de admisión y nivelación de pregrado.	Informe aprobado de la implementación y evaluación del sistema modificado de admisión de pregrado Porcentaje de postulantes matriculados en el curso de nivelación con respecto al total de estudiantes del grupo objetivo Aplicación y variación del percentil de mejores notas en el examen de admisión para el ingreso a la nivelación y primer nivel, porcentaje de estudiantes con alto desempeño matriculados en pregrado Porcentaje de estudiantes con alto desempeño matriculados en pregrado.

META 3.b.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.5	Establecer los factores determinantes del desempeño estudiantil en pregrado	Documento de análisis de los factores determinantes del desempeño estudiantil en pregrado aprobado
3.6	Implementar el sistema de acompañamiento integral al estudiante	Sistema y reglamento para el acompañamiento integral al estudiante aprobados Porcentaje de tutores académicos calificados para el acompañamiento integral al estudiante Porcentaje de estudiantes satisfechos con el sistema de acompañamiento integral al estudiante Porcentaje de estudiantes que recibieron acompañamiento y aprobaron las asignaturas relacionadas con el acompañamiento
3.7	Redefinir el reglamento de becas y ayudas económicas tomando en cuenta criterios de diversidad.	Reglamento actualizado y aprobado de becas y ayudas económicas Porcentaje de estudiantes que recibían beca o ayuda económica y abandonaron los estudios Porcentaje de estudiantes que recibían beca o ayuda económica y abandonaron los estudios Porcentaje de estudiantes que abandonaron los estudios por motivos económicos.

META 3.c.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.8	Reestructurar el programa de bienestar estudiantil con enfoque de diversidad	Programa de bienestar estudiantil con enfoque de diversidad aprobado
3.9	Implementar programas y proyectos de bienestar estudiantil.	Porcentaje de estudiantes satisfechos que han participado en programas y proyectos de bienestar estudiantil Porcentaje de estudiantes con segunda matrícula que han participado en programas y proyectos de bienestar estudiantil Porcentaje de estudiantes con tercera matrícula que han participado en programas y proyectos de bienestar estudiantil.

META 3.d.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.10	Redefinir los procesos académicos y administrativos de graduación y titulación de pregrado.	Políticas, normativa y procesos académicos y administrativos de graduación y titulación de pregrado aprobados Porcentaje de graduados máximo después de un año de culminar su pensum de estudios Tiempo promedio entre la graduación y el registro del título en la SENESCYT.

META 3.e.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.11	Determinar políticas y mecanismos que le permitan a la institución captar estudiantes de alto desempeño para posgrado que respondan a los criterios de diversidad	Documento de políticas y mecanismos para captar postulantes de alto desempeño para posgrado aprobado
3.12	Generar alianzas estratégicas con instituciones que demanden la formación de profesionales de cuarto nivel	Porcentaje de estudiantes matriculados como parte de los convenios con instituciones que demanden la formación de profesionales de cuarto nivel
3.13	Fortalecer la promoción de la oferta académica de posgrado	Porcentaje de estudiantes matriculados en posgrado por efecto de la promoción de la oferta Costo de la promoción por estudiante matriculado en posgrado
3.14	Implementar y evaluar el sistema de admisión de posgrado.	Porcentaje de estudiantes con el mejor desempeño matriculados en posgrado.

META 3.f.

	Objetivos a Corto Plazo	Indicadores Corto Plazo
3.15	Establecer los factores determinantes del desempeño estudiantil en posgrado	Documento de análisis de los factores determinantes del desempeño estudiantil en posgrado aprobado
3.16	Implementar políticas para mejorar la eficiencia terminal de posgrado.	Porcentaje de graduados máximo después de un año de culminar su pensum de estudios en maestrías Porcentaje de graduados máximo después de 1.5 años de culminar su pensum de estudios en especialidades médicas y odontológicas Tiempo promedio entre la graduación de posgrado y el registro del título en la SENESCYT.

OLP4. INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

RESPONSABLE DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

	Metas	Indicadores Largo Plazo
4.a	Al 2021 al menos 3 proyectos nuevos de investigación ejecutados por facultad por año	Porcentaje de facultades que han implementado al menos tres proyectos nuevos en ejecución por año
4.b	Al 2021 un nivel de publicación anual de 70 artículos en revistas indexadas SCOPUS y/o ISI-WEB	Porcentaje de artículos publicados en revistas indexadas SCOPUS y/o ISI-WEB por año
4.c	Al 2021 un nivel de publicación anual de 200 artículos en revistas regionales	Porcentaje de artículos publicados en revistas regionales por año
4.d	Al 2021 un nivel de publicación anual de 50 libros revisados por pares	Porcentaje de libros publicados revisados por pares por año
4.e	Al 2021 un nivel de publicación anual de 50 capítulos en libros revisados por pares	Porcentaje de capítulos publicados en libros revisados por pares por año
4.f	Al 2021 al menos 2 patentes por año.	Porcentaje de patentes registradas por año.

META 4.a.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.1	Determinar políticas, procesos y normativa para la gestión de la producción científica	Documentos de políticas, procesos y normativa para la gestión de la producción científica aprobados
4.2	Redefinir líneas de investigación	Documento de líneas de investigación aprobado
4.3	Incrementar el número de investigadores	Porcentaje de investigadores
4.4	Conformar grupos activos de investigación	Porcentaje de grupos de investigación activos
4.5	Fomentar la participación/creación de redes de investigación universidad - empresa pública y privada	Porcentaje de publicaciones logradas por pertenecer a redes de investigación universidad - empresa pública y privada
4.6	Obtener recursos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación	Porcentaje de recursos externos obtenido para el financiamiento de proyectos de investigación de la UTE
4.7	Ejecutar un plan anual de investigación.	Plan de investigación aprobado Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación Porcentaje de cumplimiento del número de estudiantes solicitados en los proyectos de investigación Porcentaje de docentes que participan en los proyectos de investigación Porcentaje de proyectos de investigación que han generado publicaciones Porcentaje de facultades que han implementado al menos tres proyectos nuevos en ejecución por año.

META 4.b.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.8	Publicar artículos en revistas indexadas SCOPUS y/o ISI-WEB por año.	Porcentaje de artículos publicados en revistas indexadas SCOPUS y/o ISI-WEB por año.

META 4.c.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.9	Publicar artículos en revistas regionales.	Porcentaje de artículos publicados en revistas regionales por año.

META 4.d.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.10	Publicar libros revisados por pares.	Porcentaje de libros publicados revisados por pares por año.

META 4.e.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.11	Publicar capítulos en libros revisados por pares.	Porcentaje de capítulos publicados en libros revisados por pares por año.

META 4.f.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
4.12	Obtener patentes.	Porcentaje de patentes registradas por año.

OLP5. DESARROLLAR UN SISTEMA INTEGRAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD. RESPONSABLE DIRECTOR DE VINCULACIÓN

	Metas	Indicadores Largo Plazo
5.a	Al menos 3 programas de vinculación que respondan a las necesidades del país	Porcentaje de programas de vinculación ejecutados
5.b	Todos los estudiantes que han aprobado el 90% de los créditos de su plan de estudios han cumplido las horas de vinculación	Porcentaje de estudiantes que han aprobado el 90% de los créditos de su plan de estudios y han cumplido sus horas de vinculación
5.c	90% de los proyectos de vinculación con la sociedad han logrado los resultados planteados	Porcentaje de los proyectos que han alcanzado el 100% de los resultados planteados en su formulación
5.d	70% de los titulados tienen una relación laboral o han iniciado un emprendimiento antes del primer año	Porcentaje de titulados que tienen una relación laboral o han iniciado un emprendimiento antes del primer año
5.e	Al menos el 70% de graduados tienen su información actualizada después de tres años de su graduación.	Porcentaje de graduados de los que se dispone de información actualizada después de tres años de su graduación.

META 5.a.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
5.1	Redefinir la política, normativa y procesos para la gestión de programas y proyectos	Normativa para la gestión de programas y proyectos de vinculación aprobada
5.2	Definir la metodología y herramientas de gestión de programas y proyectos.	Documento con la metodología y herramientas de gestión de programas y proyectos aprobado
5.3	Identificar y priorizar territorios de intervención.	Informe del análisis de los territorios de intervención identificados aprobado
5.4	Elaborar un plan bianual de vinculación	Documento del plan bianual de vinculación aprobado
5.5	Ejecutar el plan de vinculación.	Porcentaje de docentes que participan en actividades de vinculación Porcentaje de programas de vinculación ejecutados.

META 5.b.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
5.6	Determinar mecanismos para articular la malla curricular con el cumplimiento oportuno de horas de vinculación	Porcentaje de mallas articuladas al cumplimiento oportuno de horas de vinculación con respecto al total de carreras
5.7	Establecer un sistema de seguimiento a los estudiantes que tienen actividades de vinculación.	Porcentaje de estudiantes que han aprobado el 90% de los créditos de su plan de estudios y han cumplido sus horas de vinculación.

META 5.c.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
5.8	Evaluar la ejecución de los proyectos de vinculación.	Porcentaje de los proyectos que han alcanzado el 100% de los resultados planteados en su formulación.

META 5.d.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
5.9	Redefinir la política, normativa y procesos para la realización de prácticas pre profesionales	Normativa aprobada para la realización de prácticas pre profesionales
5.10	Realizar un estudio sobre prácticas pre profesionales y empleabilidad	Documento del estudio sobre prácticas pre profesionales y empleabilidad aprobado
5.11	Facilitar las prácticas pre profesionales gestionadas por la institución	Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas pre profesionales gestionadas por la institución
5.12	Establecer alianzas estratégicas con la empresa pública y privada para promover la inserción laboral o emprendimiento.	Porcentaje de titulados que tienen una relación laboral o han iniciado un emprendimiento antes del primer año producto de alianzas estratégicas.

META 5.e.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
5.13	Redefinir la normativa y procesos para la realización de seguimiento a graduados	Documento con la normativa y procesos para la realización de seguimiento a graduados aprobado
5.14	Contar con un sistema informático de seguimiento a graduados que integre la información de vinculación y prácticas pre profesionales	Porcentaje de requerimientos funcionales del sistema informático de seguimiento a graduados implementados
5.15	Levantar información de graduados.	Porcentaje de graduados de los que se dispone información actualizada después de tres años de su graduación.

OLP6. REPOSICIONAR LA IMAGEN DE LA UTE.

RESPONSABLE DIRECTOR DE MARKETING

Metas		Indicadores Largo Plazo
6.a	80% del grupo objetivo reconoce la marca UTE	Porcentaje de personas del grupo objetivo que reconocen la marca UTE
6.b	90% de los clientes internos están satisfechos.	Porcentaje de clientes internos satisfechos.

META 6.a.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
6.1	Establecer la estructura, normativa y procesos para la gestión de mercadeo y comunicación	Documento de la normativa y procesos para la gestión de mercadeo y comunicación aprobado
6.2	Definir el grupo objetivo de la UTE	Grupo objetivo de la UTE definido y aprobado
6.3	Realizar un estudio de mercado	Documento del estudio de mercado aprobado
6.4	Ejecutar y evaluar un plan de marketing	Posición en la que aparece la UTE en el ranking QS REPORT
		Porcentaje de personas del grupo objetivo que reconocen la marca UTE
		Porcentaje de clientes externos satisfechos
6.5	Promover alianzas estratégicas universidad-empresa.	Monto total obtenido para patrocinios mediante alianzas estratégicas universidad-empresas Monto total de donaciones obtenido mediante alianzas estratégicas universidad-empresas.

META 6.b.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
6.6	Ejecutar y evaluar un plan de satisfacción del cliente interno.	Porcentaje de clientes internos satisfechos.

OLP7. FORTALECER LA POSICIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL.

RESPONSABLE DIRECTOR FINANCIERO

Metas		Indicadores Largo Plazo
7.a	20% de ingresos provienen de nuevas fuentes	Porcentaje de ingresos obtenidos de nuevas fuentes
7.b	+/- 5% de diferencia en la ejecución presupuestaria	Porcentaje de la diferencia en la ejecución presupuestaria
7.c	20% de costos operativos respecto al costo total.	Porcentaje de costos operativos con respecto al costo total.

META 7.a.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
7.1	Establecer la normativa y procesos para la creación y funcionamiento de unidades productivas, unidades de educación continua y servicios de consultoría	Documento con la normativa y procesos para la creación y funcionamiento de unidades productivas, unidades de educación continua y servicios de consultoría aprobado
7.2	Poner en funcionamiento unidades productivas, unidades de educación continua y servicios de consultoría.	Promedio de clientes atendidos por cada unidad productiva Promedio de clientes atendidos por cada unidad de educación continua Porcentaje de servicios de consultoría que cuentan con un contrato Utilidad obtenida de las unidades productivas Utilidad obtenida de las unidades de educación continua Utilidad obtenida de los servicios de consultoría.

META 7.b.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
7.3	Elaborar la normativa y procesos de la gestión presupuestaria	Documento de la normativa y procesos de la gestión presupuestaria aprobado
7.4	Implementar el sistema de gestión presupuestaria.	Sistema de gestión presupuestaria implementado Porcentaje de la diferencia en la ejecución presupuestaria.

META 7.c.

Objetivos a Corto Plazo		Indicadores Corto Plazo
7.5	Ejecutar un plan de mejoramiento y optimización de la infraestructura con criterios de inclusión para el desarrollo adecuado de las actividades académicas y administrativas	Documento del diagnóstico del estado y la utilización de la infraestructura aprobado Porcentaje de ejecución del plan de mejoramiento de la infraestructura con criterios de inclusión para el desarrollo adecuado de las actividades académicas y administrativas Relación de profesores a tiempo completo con respecto al total de puestos de trabajo destinados a profesores o investigadores a tiempo completo Relación de profesores e investigadores MT/TP con respecto al total de puestos de trabajo destinados a profesores e investigadores MT/TP Ancho de banda disponible de acuerdo a los usuarios de la institución Relación de libros con respecto al número de estudiantes Porcentaje de aulas que ofrecen facilidades para las actividades de enseñanza aprendizaje Relación del número de estudiantes con respecto al número de sitios de trabajo para estudiantes en bibliotecas Porcentaje de utilización de la capacidad instalada en aulas Porcentaje de utilización de la capacidad instalada en laboratorios especializados Porcentaje de utilización de la capacidad instalada en laboratorios de informática
7.6	Implementar un modelo para la gestión de gastos operativos.	Documento del plan de reducción de gastos operativos aprobado Porcentaje de costos operativos con respecto al costo total.

VIII. Comentarios Finales:

El proceso tuvo una duración de poco más de cuatro meses, tiempo suficiente y necesario, debido principalmente a que en los talleres los temas de discusión de debatieron ampliamente. La realización de talleres y reuniones de trabajo dieron lugar a un proceso participativo en la elaboración del plan. Siendo la universidad una organización de envergadura considerable, era necesario contar con el espacio de tiempo suficiente y apropiado para que los debates produjeran resultados positivos.

En la formulación de un plan estratégico siempre se producen voces discordantes, con directivos que aportaron propuestas desde diferentes puntos de vista. Corresponde a la Alta Dirección sintetizar y aprobar las propuestas, las que quedan plasmadas en el documento final.

Algunos de los aspectos más relevantes que surgieron de las conversaciones en los talleres, que quedaron registrados, fueron:

1. La importancia de que el Rector mantenga el liderazgo, aprovechando el prestigio con el que cuenta, el cual es un valioso activo de la UTE
2. Mejorar, o implementar, el sistema de información gerencial, que permita una toma de decisiones basada en datos
3. Capacitar a los docentes en aspectos relacionados a las asignaturas que dictan.
4. Elaborar estudios de imagen y fortalecer la marca UTE
5. Mantener la página Web siempre actualizada
6. Innovar mediante nuevas carreras y mejorar las actuales
7. Incrementar el número de docentes con capacidad para investigar y elaborar un sistema que fomente la investigación
8. Adecuar las instalaciones para personas con capacidades especiales
9. Acercar la universidad a los estudiantes
10. Elaborar un sistema de medición del desempeño basado en meritocracia
11. Mejorar el clima laboral
12. Generar nuevos ingresos mediante nuevas fuentes.

Apéndice A: Relación de Participantes Seleccionados para los Talleres

1	Myriam Aguirre	Directora General Académica
2	Myrian Larco Benítez	Decana de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo
3	Juan Bravo Vásquez	Decano de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería e Industrias
4	Camilo Félix Gallegos	Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud Eugenio Espejo
5	Nelson Cerda Prado	Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas
6	María José Enríquez Cruz	Decana de la Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades
7	María Cristina Villacís Mejía	Decana de la Facultad de Hospitalidad y Servicios
8	Joaquín Morales Llumiquinga	Pro Rector extensión Santo Domingo de los Tsáchilas
9	Diego Gómez Orejuela	Pro Rector extensión Santa Elena
10	Juan Carlos Rivera Gaybor	Director de Apoyo Académico
11	Paúl Rodríguez Muñoz	Director de Educación a Distancia
12	Gonzalo Sandoval Carrión	Director de Aseguramiento de la Calidad Académica
13	Rodrigo Albuja Chávez	Director General de Posgrados
14	Johana Naranjo García	Directora de Relaciones Públicas y Comunicación
15	Agustín Oleas Carrillo	Director de Bienestar Universitario
16	Fernando Borja Borja	Director de Auditoría Interna
17	Lourdes Armendáriz Galarza	Directora General del Estudiante
18	José Velasco Coronel	Director de Bienestar Estudiantil
19	María Luisa Félix Salazar	Directora de Nivelación y Admisiones
20	María Belén Jácome	Directora de Vinculación
21	Andrea Chacón Cruz	Directora de Becas
22	Henry Pernet Yépez	Director del Departamento de Cultura
23	María Teresa Chiriboga Váscquez	Directora del Instituto de Idiomas
24	Tania López Villegas	Directora de Talento Humano
25	Hernán López Aguirre	Director Financiero
26	Ana Patricia Lozada	Directora de Relaciones Internacionales
27	Patricio Andino Sosa	Director de Investigación
28	Ana Armas Vega	Dirección de Investigación
29	Nicolai Moscoso Martínez	Director del Instituto de Tecnologías de la Información y Comunicación
30	Marco Antonio Cárdenas	Secretario General
31	Alexandra Valdospinos Castro	Procuradora
32	Adriana Guandinango Echeverría	Directora de Biblioteca
33	Jesús Aguinaga Zumárraga	Director de la Editorial Universitaria.

Apéndice B: Fechas de los Talleres

Taller 1:	25 de abril	Misión – Visión – Valores
Taller 2:	03 de junio	Oportunidades y Amenazas
Taller 3:	04 de junio	Fortalezas y Debilidades
Taller 4:	24 de junio	Objetivos de Largo Plazo
Taller 5:	25 de junio	Estrategias
Taller 6:	03 de agosto	Objetivos de Corto Plazo. Indicadores.

Apéndice C: Agrupación de Objetivos de Corto Plazo por Perspectiva

BSC PERSPECTIVA	GRUPO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
Resultados	Incremento de ingresos de nuevas fuentes	4.6	Obtener recursos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación
Resultados	Incremento de la producción científica	4.8	Publicar artículos en revistas indexadas SCOPUS y/o ISI-WEB por año
Resultados	Incremento de la producción científica	4.9	Publicar artículos en revistas regionales
Resultados	Incremento de la producción científica	4.10	Publicar libros revisados por pares
Resultados	Incremento de la producción científica	4.11	Publicar capítulos en libros revisados por pares
Resultados	Incremento de la producción científica	4.12	Obtener patentes
Resultados	Mejora en el posicionamiento de la UTE	5.8	Evaluar la ejecución de los proyectos de vinculación
Resultados	Mejora en el posicionamiento de la UTE	6.4	Ejecutar y evaluar el plan de marketing
Resultados	Reducción de gastos operativos	7.4	Implementar el sistema de gestión presupuestaria
Resultados	Reducción de gastos operativos	7.6	Implementar un modelo para la gestión de gastos operativos
Clientes	Mayor vinculación con la comunidad	5.5	Ejecutar el plan de vinculación
Clientes	Mayor vinculación con la comunidad	5.7	Establecer un sistema de seguimiento a los estudiantes que tienen actividades de vinculación
Clientes	Mejora en carreras y programas	1.7	Implementar nuevas carreras
Clientes	Mejora en carreras y programas	1.11	Implementar nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica
Clientes	Mejora en carreras y programas	1.15	Implementar los nuevos programas de doctorado

BSC PERSPECTIVA	GRUPO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
Cientes	Satisfacción de clientes externos	3.6	Implementar el sistema de acompañamiento integral al estudiante
Cientes	Satisfacción de clientes externos	3.9	Implementar los programas y proyectos de bienestar estudiantil
Cientes	Satisfacción de clientes externos	3.14	Implementar y evaluar el sistema de admisión de posgrado
Cientes	Satisfacción de clientes externos	5.11	Facilitar las prácticas preprofesionales gestionadas por la institución
Cientes	Satisfacción de clientes externos	5.12	Establecer alianzas estratégicas con la empresa pública y privada para promover la inserción laboral o emprendimiento
Cientes	Satisfacción de clientes externos	7.2	Poner en funcionamiento unidades productivas, unidades de educación continua y servicios de consultoría
Procesos	Atención al cliente interno	6.6	Ejecutar y evaluar un plan de satisfacción del cliente interno
Procesos	Gestión de clientes externos	1.1	Evaluar la pertinencia de la oferta académica
Procesos	Gestión de clientes externos	1.2	Realizar la evaluación interna institucional
Procesos	Gestión de clientes externos	1.3	Realizar la evaluación interna de las carreras en todas sus modalidades
Procesos	Gestión de clientes externos	1.4	Realizar la evaluación interna de los programas en todas sus modalidades
Procesos	Gestión de clientes externos	1.5	Identificar las nuevas carreras
Procesos	Gestión de clientes externos	1.6	Diseñar las nuevas carreras
Procesos	Gestión de clientes externos	1.8	Identificar los nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica
Procesos	Gestión de clientes externos	1.9	Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la creación y ejecución de programas de maestrías y especialidades médicas y odontológicas en los casos que sea necesario
Procesos	Gestión de clientes externos	1.10	Diseñar los nuevos programas de maestría o especialidad médica y odontológica
Procesos	Gestión de clientes externos	1.12	Identificar los nuevos programas de doctorado
Procesos	Gestión de clientes externos	1.13	Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para la creación y ejecución de programas de doctorados
Procesos	Gestión de clientes externos	1.14	Diseñar los nuevos programas de doctorado
Procesos	Gestión de clientes externos	2.6	Conformar una comisión técnica para la implementación de metodologías centradas en el estudiante
Procesos	Gestión de clientes externos	2.7	Seleccionar asignaturas en cada carrera y programa para implementar las metodologías de aprendizaje activo centradas en el estudiante
Procesos	Gestión de clientes externos	2.8	Implementar y evaluar las metodologías centradas en el estudiante en las asignaturas identificadas de las carreras y programas
Procesos	Gestión de clientes externos	3.1	Determinar políticas y mecanismos que permitan a la institución captar estudiantes de alto desempeño para pregrado

BSC PERSPECTIVA	GRUPO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
Procesos	Gestión de clientes externos	3.2	Generar alianzas estratégicas con los colegios de interés
Procesos	Gestión de clientes externos	3.3	Fortalecer el servicio de asesoramiento para la toma de decisión profesional
Procesos	Gestión de clientes externos	3.4	Fortalecer el sistema de admisión y nivelación de pregrado
Procesos	Gestión de clientes externos	3.5	Establecer los factores determinantes del desempeño estudiantil en pregrado
Procesos	Gestión de clientes externos	3.7	Redefinir el reglamento de becas y ayudas económicas tomando en cuenta criterios de diversidad
Procesos	Gestión de clientes externos	3.8	Reestructurar el programa de bienestar estudiantil con enfoque de diversidad
Procesos	Gestión de clientes externos	3.10	Redefinir los procesos académicos y administrativos de graduación y titulación de pregrado
Procesos	Gestión de clientes externos	3.11	Determinar políticas y mecanismos que le permitan a la institución captar estudiantes de alto desempeño para posgrado que respondan a los criterios de diversidad
Procesos	Gestión de clientes externos	3.12	Generar alianzas estratégicas con instituciones que demanden la formación de profesionales de cuarto nivel
Procesos	Gestión de clientes externos	3.13	Fortalecer la promoción de la oferta académica de posgrado
Procesos	Gestión de clientes externos	3.15	Establecer los factores determinantes del desempeño estudiantil en posgrado
Procesos	Gestión de clientes externos	3.16	Implementar políticas para mejorar la eficiencia terminal de posgrado
Procesos	Gestión de clientes externos	5.1	Redefinir la política, normativa y procesos para la gestión de programas y proyectos
Procesos	Gestión de clientes externos	5.2	Definir la metodología y herramientas de gestión de programas y proyectos
Procesos	Gestión de clientes externos	5.3	Identificar y priorizar territorios de intervención
Procesos	Gestión de clientes externos	5.4	Elaborar un plan bianual de vinculación
Procesos	Gestión de clientes externos	5.6	Determinar mecanismos para articular la malla curricular con el cumplimiento oportuno de horas de vinculación
Procesos	Gestión de clientes externos	5.9	Redefinir la política, normativa y procesos para la realización de prácticas preprofesionales
Procesos	Gestión de clientes externos	5.10	Realizar un estudio sobre prácticas preprofesionales y empleabilidad
Procesos	Gestión de clientes externos	5.13	Redefinir la normativa y procesos para la realización de seguimiento a graduados

PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2021

BSC PERSPECTIVA	GRUPO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
Procesos	Gestión de clientes externos	6.5	Promover alianzas estratégicas universidad-empresa
Procesos	Gestión de clientes externos	7.1	Establecer la normativa y procesos para la creación y funcionamiento de unidades productivas, unidades de educación continua y servicios de consultoría
Procesos	Gestión de marca	2.1	Definir el modelo educativo y pedagógico de la UTE
Procesos	Gestión de marca	6.1	Establecer la estructura, normativa y procesos para la gestión de mercadeo y comunicación
Procesos	Gestión de marca	6.2	Definir el grupo objetivo de la UTE
Procesos	Gestión de marca	6.3	Realizar un estudio de mercado
Procesos	Gestión presupuestaria	7.3	Elaborar la normativa y procesos de la gestión presupuestaria
Procesos	Producción intelectual	4.1	Determinar políticas y mecanismos que le permitan a la institución gestionar la producción científica
Procesos	Producción intelectual	4.2	Redefinir líneas de investigación
Procesos	Producción intelectual	4.4	Conformar grupos activos de investigación
Procesos	Producción intelectual	4.5	Fomentar la participación/creación de redes de investigación universidad - empresa pública y privada
Procesos	Producción intelectual	4.7	Ejecutar un plan anual de investigación
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del docente	2.2	Establecer el perfil general del docente
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del docente	2.3	Capacitar a los docentes para que alcancen el perfil propuesto
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del docente	2.4	Evaluar el logro del perfil por parte de los docentes
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del docente	2.5	Cubrir las necesidades de docentes considerando el perfil del docente de la UTE
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del docente	4.3	Incrementar el número de investigadores
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecimiento de los sistemas de información	5.14	Contar con sistema informático de seguimiento a graduados que integre la información de vinculación y prácticas preprofesionales
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecimiento de los sistemas de información	5.15	Levantar información de graduados
Aprendizaje y crecimiento	Mejora de la infraestructura para uso interno	7.5	Ejecutar un plan de mejoramiento y optimización de la infraestructura con criterios de inclusión para el desarrollo adecuado de las actividades académicas y administrativas



RESOLUCIÓN No. 120-SE-12-CU-UTE-2016

San Francisco de Quito, D.M., 27 de octubre de 2016

**EL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*;
- Que,** el artículo 351 de la citada norma, dispone: *“El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo (...)”*;
- Que,** el artículo 355 de la norma ut supra prescribe: *“El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.*

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte (...)”

- Que,** en relación al sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, el artículo 386 de la Carta Magna, establece: *“El sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y particulares (...)”*

El Estado, a través del organismo competente, coordinará el sistema, establecerá los objetivos y políticas, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, con la participación de los actores que lo conforman.”;

- Que,** el literal e) del artículo 8 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), menciona: *“La educación superior tendrá los siguientes fines: (...) e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo (...)”*;



Que, el artículo 165 de la LOES, dispone: *“Articulación con los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo.- Constituye obligación de las instituciones del Sistema de Educación Superior, la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo en las áreas establecidas en la Constitución de la República, en la presente Ley y sus reglamentos, así como también con los objetivos del régimen de desarrollo.”;*

Que, la Disposición General Quinta de la Ley ibídem, prescribe: *“Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.”*

Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.”;

Que, el artículo 4 del Estatuto de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), establece que el planeamiento estratégico es la *“Herramienta que posibilita la adaptación de la Institución a medios exigentes, cambiantes y dinámicos, para lograr el máximo de eficiencia y calidad, articulando sus objetivos con el Plan Nacional de Desarrollo y de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.”;*

Que, el numeral 9 del artículo 19 del Estatuto Institucional, entre las funciones, atribuciones y responsabilidades del Consejo Universitario, dispone: *“Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, que tendrá carácter obligatorio. La responsabilidad de su ejecución recaerá en las autoridades de las correspondientes unidades”;*

Que, los numerales 6 y 7 del artículo 28 de la norma ut supra determina como funciones, atribuciones y responsabilidades del Rector: *“6) Presentar al Consejo Universitario, quinquenalmente el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y los Planes Operativos Anuales, para su aprobación; 7) Establecer los mecanismos necesarios para el desarrollo, elaboración, control y evaluación de los planes operativo y estratégico de la Universidad”;*

Que, mediante Oficio Nro. 021-DPA-UTE-16 de 12 de octubre el 2016, el Ing. Fernando García Román, Director de Planificación y Acreditación, remitió el informe final de la Planificación Estratégica 2016-2021 con el fin de proceder con el trámite correspondiente;



Que, mediante Memorando No. 10-162-2016 de 14 de octubre de 2016, el Rector de la UTE remite el Plan Estratégico 2016-2021 a la Secretaría General, para ser presentado al Consejo Universitario.

Que, el señor Rector puso en consideración del Consejo Universitario la propuesta presentada, para su discusión y respectiva resolución; y,

En uso de sus atribuciones,

RESUELVE:

Artículo Único.- Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2021.

DISPOSICIÓN GENERAL

Única.- Notificar el contenido de la presente resolución al Consejo de Educación Superior, a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para los fines legales pertinentes.

Encárguese la ejecución de esta resolución al Rector, Director de Planificación y Acreditación, Dirección de Gestión Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano, Dirección General Académica y Secretario General de la Universidad.

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, D.M., en la Décima Segunda Sesión Extraordinaria del Consejo Universitario, llevada a cabo a los 27 días del mes de octubre de 2016.

Dr. Ricardo Hidalgo Ottolenghi, PhD.
RECTOR - PRESIDENTE CONSEJO UNIVERSITARIO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Ab. Marco Antonio Cárdenas Chum
SECRETARIO GENERAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

NOTIFICACIÓN:

- Director de Planificación y Acreditación
- Dirección de Gestión Administrativa y de Talento Humano
- Dirección Financiera
- Dirección General Académica
- Consejo de Educación Superior
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior