



PLAN  
ESTRATÉGICO

---

2021  
2026

## PRESENTACIÓN DEL SEÑOR RECTOR



Después de haber alcanzado más de 50 años de vida institucional, la UTE asume un conjunto de desafíos sistematizados en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2021-2026, los mismos que buscan garantizar el crecimiento constante y a largo plazo de la universidad.

Los distintos protagonistas de la vida institucional de la universidad han trabajado durante varios meses para lograr un plan que constituye los grandes consensos alrededor del cual la institución desarrollará e innovará la docencia, la investigación y la gestión a la vez que hace frente a las problemáticas ocasionadas por la pandemia en el sistema de educación superior, cuyos impactos fueron ya pronosticados meses atrás por los distintos organismos internacionales.

Mi agradecimiento a los profesores, estudiantes, administrativos y trabajadores que mediante su trabajo comprometido han hecho frente a estos momentos difíciles para la humanidad y han asumido con determinación este conjunto de retos cardinales para el progreso de la UTE en los próximos 5 años. El éxito del plan ya ha comenzado con la identificación de los grandes objetivos de la institución y el mismo se garantizará en la medida en la que los distintos estamentos de la universidad pongan a disposición su compromiso, talento y trabajo para la implementación, seguimiento y evaluación de los distintos proyectos y actividades institucionales contempladas en el plan.

Para materializar los anhelos institucionales y convertir estos objetivos en una realidad de la universidad, el Rectorado de la UTE ratifica todo su compromiso y apoyo.

Ricardo Hidalgo Ottolenghi  
**Rector**  
**Universidad UTE**

## Resumen Ejecutivo

El proceso estratégico comprendió la ejecución de seis talleres plenarios, además de múltiples reuniones en grupos pequeños, todos realizados de manera virtual, con participación de las autoridades de la Universidad UTE y del equipo de la Dirección de Planificación y Evaluación. El proceso estratégico abarcó los siguientes temas:

- Actualización de la Visión, para el horizonte 2026.
- Análisis externo e interno, con información elaborada por directivos de la Universidad.
- Desarrollo de la matriz FODA.
- Planteamiento de estrategias, a partir de la matriz FODA.
- Planteamiento de objetivos de largo plazo, metas e indicadores de desempeño.
- Planteamiento de objetivos de corto plazo e indicadores de desempeño para el año 2021.

Además, se efectuaron reuniones de coordinación entre el equipo de la Dirección de Planificación y Evaluación y el consultor para revisar los avances desarrollados por los grupos de trabajo. Las propuestas elaboradas en los talleres fueron luego sintetizadas por el consultor y revisadas y validadas por el equipo de la referida Dirección, junto a un equipo directivo de la Universidad.

En relación con el análisis externo, se identificaron las oportunidades y amenazas en los siguientes aspectos: (a) Políticos, gubernamentales y legales; (b) Económicos; (c) Sociales, culturales, demográficos y ambientales; (d) Tecnológicos; y (e) Competitivos.

El equipo de trabajo de la Universidad UTE determinó cinco oportunidades y cinco amenazas:

Oportunidades	Amenazas
1. Mayor demanda por la educación en línea.	1. Mayor oferta de educación privada con mejores facilidades de financiamiento.
2. Mayor demanda por formación que incorpore la Ciencias de datos, Inteligencia Artificial.	2. Pérdida de poder adquisitivo y morbilidad (Covid-19).
3. Posicionamientos de los ODS en la sociedad	3. Incremento de la brecha entre los resultados de aprendizaje de los bachilleres y el perfil de ingreso a la Educación Superior.
4. Demanda por servicios de salud y por asesorías y/o consultorías.	4. Baja calidad en el servicio de Internet a nivel nacional.
5. Facilidades para crear redes de colaboración de investigación nacionales e internacionales.	5. Baja apertura de las empresas para relacionarse con las IES.

En cuanto al análisis interno, se identificaron las fortalezas y debilidades en las siguientes áreas: (a) Administración; (b) Marketing; (c) Operaciones; (d) Finanzas; (e) Recursos humanos; (f) Investigación y Desarrollo; y (g) Tecnología e Informática.

Se determinaron cuatro fortalezas y ocho debilidades:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destacada presencia en rankings internacionales.</li> <li>2. Capacidad para generar investigaciones relevantes en ciencias de la salud, ingenierías y arquitectura.</li> <li>3. Infraestructura adecuada.</li> <li>4. Sistema de becas y ayudas económicas institucionalizado y transparente, que promueve la igualdad de oportunidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de segmentos objetivos por oferta académica (grado, posgrado, educación continua).</li> <li>2. Definición y diferenciación de la oferta de productos y servicios</li> <li>3. Liquidez y acceso a financiamiento.</li> <li>4. Funciones y responsabilidades por resultados.</li> <li>5. Concentración de producción científica</li> <li>6. Sistema de costos para la oferta académica.</li> <li>7. Sentido de pertenencia de estudiantes con la Universidad.</li> <li>8. Sistema de evaluación de los resultados de aprendizaje.</li> </ol>

Como fruto del trabajo desarrollado se identificaron más de 100 acciones estratégicas viables, las que fueron consolidadas y priorizadas por los grupos de trabajo y validados en talleres plenarios. A partir de las estrategias se definieron seis Objetivos de Largo Plazo (OLP), los que se muestran a continuación:

1. Innovar y ampliar la oferta académica en grado y posgrado.
2. Incrementar la producción de investigación científica.
3. Mejorar el sistema de seguimiento y la satisfacción de estudiantes.
4. Consolidar la posición de la UTE en el mercado.
5. Mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos operativos y de soporte.
6. Fortalecer el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades en la comunidad universitaria.

Se definieron responsables, metas e indicadores de desempeño para cada OLP establecido.

## Tabla de Contenido

I.	El Proceso de Planeamiento Estratégico	6
II.	Proyección de las Universidades a la Sociedad	10
III.	Nuestro Rol – Nuestro Futuro	14
IV.	Análisis de la Situación Actual	15
V.	Estrategias Planteadas	18
VI.	Objetivos de Largo Plazo	19
VII.	Tablero de Control	20
VIII.	Comentarios Finales	23
	Referencias	24
	Bibliografía	24
	Apéndice A: Relación de Participantes Seleccionados para los Talleres	25
	Apéndice B: Fechas de los Talleres	26
	Apéndice C: Responsables de la Elaboración de Metas de los OLPs	27
	Apéndice D: Comisión de Planificación	27

## I. El Proceso de Planeamiento Estratégico

El modelo de planeamiento estratégico utilizado como marco de referencia, es una adaptación del propuesto por D'Alessio (2016), en *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, el que se muestra en la figura 1.

El desarrollo del trabajo se dividió en cinco etapas: (a) Determinar la Visión; (b) Análisis de la situación actual; (c) Determinación de estrategias, (d) Determinación de objetivos de largo plazo; y (e) Elaboración de metas e indicadores de desempeño y asignación de responsables. Es importante señalar que, en el presente proceso estratégico, la Misión, Visión y Valores no fueron modificados. Por otro lado, la versión final de los objetivos de largo plazo fue obtenida a partir de las estrategias propuestas, para garantizar la alineación entre ambos.

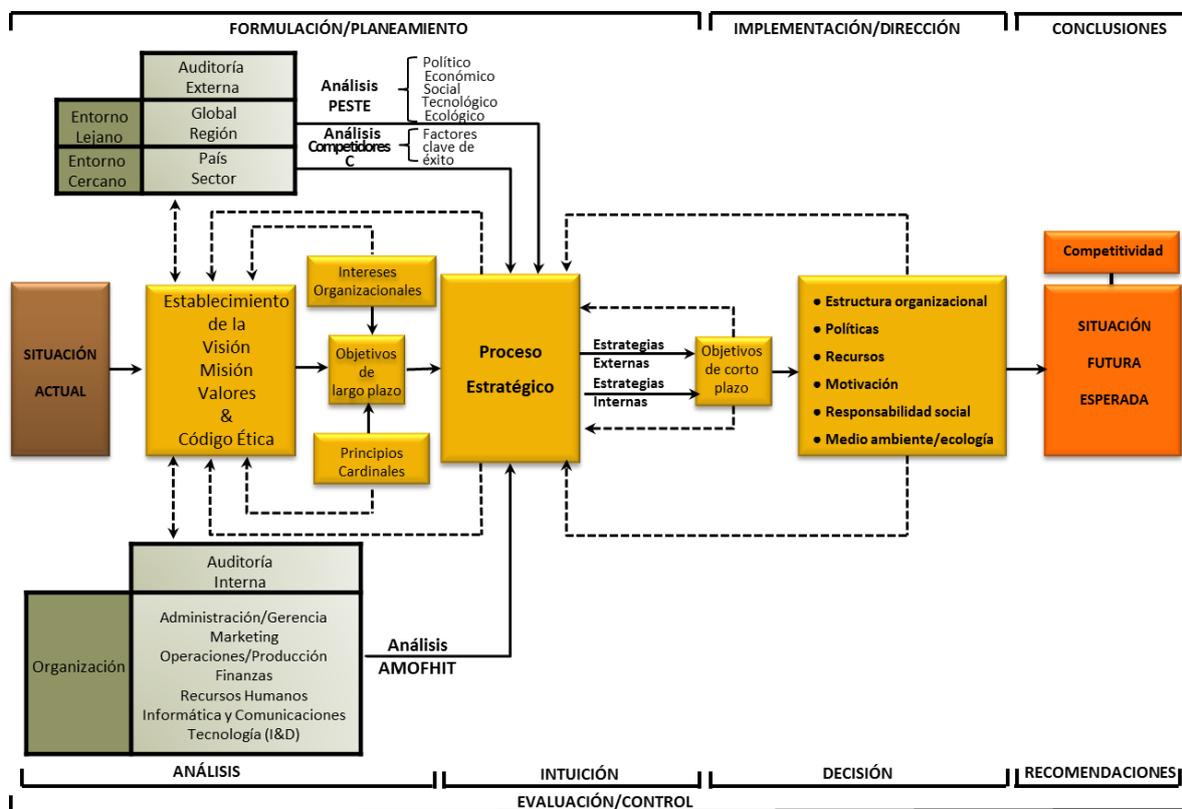


Figura 1. Modelo Secuencial del Procesos Estratégico (D'Alessio, 2016).

### Visión:

Toda organización debe iniciar este proceso respondiendo: "¿Qué somos?" y "¿Qué queremos ser?". Estas son preguntas fundamentales, ya que lo más importante en la 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 evitará que los recursos escasos se utilicen en actividades que desviarían a la organización de perfeccionar su misión, lo que a largo plazo siempre es perjudicial.

La Misión se define como la razón de ser de la organización, la que la distingue sobre las demás y le otorga identidad. Debe ser redactada y revisada con cuidado, ya

que es relativamente estable y, aunque siempre estará sujeta a actualización, no debe ser cambiada con frecuencia.

La Visión se define como el futuro deseado que la organización espera alcanzar, en el plazo para el cual se ejecuta el plan y, aunque tiene una redacción cualitativa, es decir, esta debe ser retadora.

Lo importante en el planeamiento estratégico no es establecer una Visión que se cumpla, sino una que provea de dirección a los miembros de la comunidad universitaria, ya que es la base para el establecimiento de los objetivos a largo plazo que deben estar, además, alineados con las estrategias propuestas.

Los Valores Organizacionales son principios fundamentales que guían a la comunidad universitaria en sus decisiones diarias, debiendo reconocerse el cumplimiento y evitarse el incumplimiento. Son, también, una guía para la comunidad universitaria y otros grupos de interés, por lo que deben establecerse con cuidado.

Tanto la Misión, como la Visión y Valores Organizacionales deben ser revisados y aprobados por las máximas autoridades.

### **Análisis de la situación actual**

Identificadas la Misión, Visión y Valores Organizacionales, el siguiente paso es efectuar la evaluación de la situación actual, la cual se divide en Análisis Externo e Interno.

El Análisis Externo, también conocido como PESTE, se efectúa dividiendo los factores externos en cinco grupos:

1. Político: Se revisa 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 puedan tener.
2. Económico: Se analiza la situación financiera relevante. Entre otros factores, se toma en cuenta el crecimiento del PIB, las tasas de interés y la inflación.
3. Social: El futuro de la organización descansa en sus estudiantes. 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 herramientas suele ser fuente de ventaja competitiva, por lo que es necesario revisar qué ofrece el mercado y qué oportunidades se tienen de incorporar estas en la universidad.
5. Ecológico: La conservación del medio ambiente es un aspecto prioritario en cada actividad que se realice. La administración de desechos, ahorro de energía, mitigación del impacto de las actividades de la universidad, conciencia medioambiental de la población, entre otros, son aspectos que pueden aprovecharse en el futuro.

El objetivo del análisis externo es determinar las Oportunidades y Amenazas, las que se insertan en la Matriz de Factores Externos. Además, esta evaluación permite determinar los factores críticos de éxito para la universidad.

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

1. **Administración y Gerencia:** Se analizan los órganos de gestión, las comunicaciones internas, los registros y seguimiento a las actividades. En resumen, se verifican las actividades de planeamiento, dirección, organización y control.
2. **Marketing:** Fundamentalmente es la evaluación de las 4P: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Se trata de determinar si la universidad está cerca al cliente, si se identifican sus necesidades y se responde con servicios adecuados.
3. **Operaciones:** Se revisan 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 evalúan los resultados económicos de los últimos años, así como indicadores clave de desempeño.
5. **Recursos Humanos:** El personal es el aspecto clave en toda organización. Para atender las actividades del día a día se requiere contar con colaboradores competentes y motivados. Es necesario evaluar los procesos de selección de talento, desarrollo de línea de carrera, políticas de retención y de fortalecimiento de la cultura organizacional.
6. **Investigación y Desarrollo:** Una universidad tiene que generar conocimiento, por lo que la revisión del estado actual constituye la base para poder ejecutar un plan de acción. Las actividades de investigación y desarrollo comprenden, también, el diseño y desarrollo de nuevas carreras y programas.
7. **Tecnología:** Es necesario, para toda organización, contar con sistemas que permitan administrar adecuadamente el flujo de información que se genera, de tal forma que sea posible elaborar reportes que mejoren la calidad de las decisiones que se tomen.

En el Análisis Externo se debe promover que el personal de la organización presente información de calidad y relevante, lo que se logra manteniendo discusiones grupales, respecto a cada uno de los aspectos señalados, con directivos que conocen el funcionamiento de la universidad.

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

## **Estrategias**

Las estrategias son acciones de largo plazo, son las rutas o “camino” que la organización recorre para alcanzar sus objetivos. Se diferencian de las acciones en que estas últimas son operativas y de corto plazo. También son el factor diferencial que permitirá a la institución desarrollar ventajas competitivas que garanticen su permanencia en el mercado.

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

### ***Tablero de Control***

El Tablero de Control es la herramienta fundamental para asegurar la implementación del plan estratégico, se utiliza para monitorear la implementación de las estrategias, para evaluar el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo, los resultados alcanzados y el cumplimiento de los tiempos establecidos. En el caso de los objetivos de corto plazo (OCP) se definen indicadores de desempeño y se asignan responsables para su seguimiento. Para garantizar el éxito de la gestión, el responsable no solo debe tener las competencias requeridas, sino también requiere contar con los recursos necesarios, humanos, de infraestructura y financieros.

### ***Programa de Trabajo***

El trabajo se programó en talleres de discusión, con participación de las principales autoridades de la Universidad UTE, así como del equipo de la Dirección de Planificación y Evaluación y el consultor. En cada sesión se formaron seis grupos que, luego de debatir los temas asignados, efectuaban una presentación de sus resultados ante el pleno de participantes. Posteriormente, el consultor sintetizaba las ideas propuestas para la revisión de la Comisión de Planificación.

Los participantes en los talleres por grupo se muestran en el Apéndice A, las fechas de los talleres plenarios en el Apéndice B, los responsables que elaboraron las metas de los objetivos de largo plazo se detallan en el Apéndice C y los integrantes de la Comisión de Planificación en el Apéndice D.

## II. Proyección de las universidades en la sociedad

La universidad a nivel global es una institución dinámica que se relaciona con la sociedad a través de sus distintas funciones: (a) busca preservar, desarrollar, promover y transformar la cultura de la sociedad; (b) es un actor fundamental en la solución de las necesidades sociales y es motor del desarrollo humano sostenible a través del despliegue de la investigación científica, tecnológica y de la innovación; (c) garantiza la formación de profesionales en condiciones de aportar al desarrollo sostenible y a los retos que impone el futuro de la humanidad; (d) promueve la innovación e incremento de la productividad a través de la articulación con el sector empresarial, y (e) es un nexo fundamental para lograr que las políticas públicas estén basadas en la mejor evidencia científica disponible.

En el caso de Ecuador estas relaciones se desarrollan en el marco de la vinculación con la sociedad, concebida como la función sustantiva que genera capacidades e intercambio de conocimientos que mejoren la calidad de vida, el medio ambiente, el desarrollo productivo, la preservación, difusión y enriquecimiento de las culturas y saberes.

La universidad es socialmente responsable cuando tiene capacidades de gestión en la búsqueda de soluciones a las demandas de la sociedad; cuando asume una posición crítica sobre su realidad; cuando se ocupa del mejoramiento de la calidad de vida de la población; y cuando repiensa críticamente sus funciones sustantivas, convirtiéndose en una institución dinámica, eficiente y accesible a los sectores sociales, particularmente al sector empresarial y estatal, conformando un sistema que estructura lo político, lo económico y lo educativo, cuya interrelación en doble vía puede permitir la integración para impulsar la competitividad de las regiones.

El sistema universitario tiene la oportunidad de asumir un rol activo con la sociedad al involucrarse como organización con una propuesta integral de desarrollo sostenible que tengan como métrica la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y como meta la generación de ética ambiental. Mas allá de la responsabilidad interna, y esto tiene que ver con los procesos y actores (profesores, administrativos, estudiantes), las universidades tienen la responsabilidad ética de educar a la sociedad que configura su entorno, con miras a generar una conciencia ambiental para un mundo sostenible. En este contexto, término sostenibilidad puede entenderse como la utilización de los recursos de forma adecuada para garantizar la permanencia y el desarrollo de la universidad como institución, y como el efecto que tienen los procesos que se ejecutan en la institución y que generan impacto para la sostenibilidad de la sociedad y el ambiente en su conjunto.

Cualquier propuesta generada desde la universidad debe concebirse desde una mirada sistémica en donde las componentes mínimas a considerar son: (1) la institución y sus funciones internas, (2) las interacciones con la sociedad y (3) las interacciones con el ambiente. El compromiso social y ambiental de la Universidad UTE canaliza todos los esfuerzos para que la comunidad universitaria trabaje para satisfacer las necesidades de desarrollo institucionales sin comprometer el fortalecimiento de las futuras generaciones y garantizando el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad.

### El Contexto de la Pandemia por Covid-19<sup>2</sup>

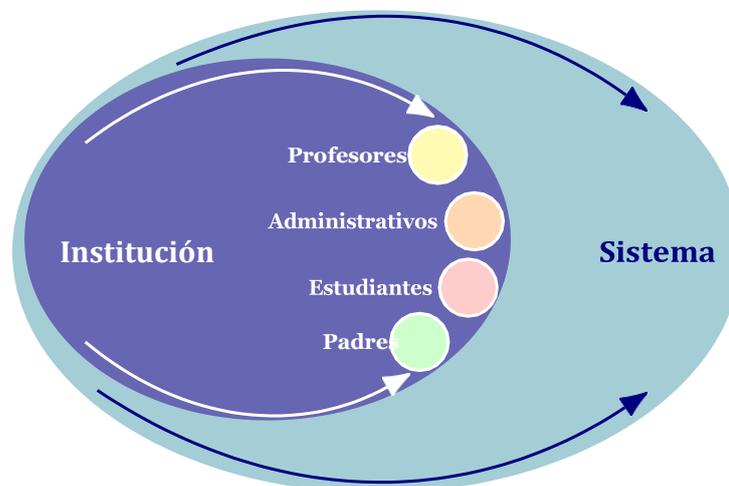
---

<sup>2</sup> Elaborado por la Dirección de Planificación y Evaluación, citado del *Plan Emergente abril 2020- marzo 2021*.

La actual emergencia sanitaria global, originada en la pandemia de COVID-19 causada por el virus SARS-CoV2, ha impactado todos los aspectos de la vida humana sin que la educación en general y la educación superior en particular sean una excepción. La pandemia en sí misma y las respuestas adoptadas por los distintos países para frenar la propagación del virus ha modificado las dinámicas de la educación superior, la enseñanza, el aprendizaje y la experiencia diaria de los profesores y estudiantes (Green et al., 2020). En general, las medidas adoptadas han incluido la prohibición de eventos y reuniones públicas, cierres de lugares de trabajo, cuarentenas, restricciones de movilidad nacional e internacional, pruebas y rastreo de contactos y cierre de instituciones educativas (Aristovnik et al., 2020). Al 30 de marzo de 2020 la población estudiantil afectada por la suspensión de actividades alcanzó su máximo en 167 países afectando a un total de 1450 millones de estudiantes (Unesco, 2021).

En América Latina, se adoptaron rápidamente medidas de confinamiento, cierre de centros educativos y actividades presenciales; Colombia adoptó esta última medida el 12 de marzo de 2020, y al 17 de marzo, de acuerdo con el IESALC, 21,7 millones de estudiantes y 1,3 millones de profesores del sistema de educación superior en Latinoamérica ya habían sido afectados por este cierre (lesalc, 2020). Estas resoluciones esperaron ser de muy corto plazo, pero al paso de las semanas condujeron a cambios drásticos que a nivel individual e institucional abarcan las dimensiones social, cultural, educativa, financiera y evidentemente la sanitaria (Aristovnik et al., 2020).

Figura 1: *Impacto de la emergencia sanitaria*



El IESALC (2020) intentaba predecir, no sin dificultades, los impactos de la pandemia en la educación superior a nivel individual (profesores, administrativos, estudiantes y padres de familia), institucional y a nivel del sistema en su conjunto (véase la fig. 1).

Figura 2: Impactos esperados de la pandemia en los estudiantes de educación superior



Adaptación de (lesalc, 2020)

A corto plazo, la pandemia interrumpió las actividades educativas en todos los niveles suspendiendo, no solamente el progreso de los estudiantes al interior del sistema de educación superior sino también, el tránsito de los estudiantes de la educación media a la universidad. Por supuesto el impacto no es homogéneo para todos los estudiantes y tiende a agudizarse en los estudiantes que ya presentaban condiciones desfavorables con anterioridad (lesalc, 2020).

De acuerdo con el lesalc (2020) los impactos esperados de la emergencia en los estudiantes universitarios tienen que ver con (i) la adaptación a la nueva vida cotidiana, (ii) costos y cargas financieras, (iii) adaptación a las nuevas modalidades de estudio, (iv) movilidad internacional, e indudablemente a estos impactos habrá que incluir, (v) los aspectos personales.

La adaptación a la nueva cotidianidad involucra cambios de la rutina diaria, cambio de residencia, pérdidas de espacios de socialización con sus impactos en el balance socioemocional, entre otros (Ibíd. 2020). Asimismo, al menos en el corto plazo, los estudiantes y sus familias han continuado asumiendo los pagos totales derivados de su educación y de su vivienda; esto bajo el supuesto que la suspensión y/o el cambio de modalidad presencial sería pasajera (Ibíd. 2020). Para el 2021 se esperaba que todas estas obligaciones y cargas financieras iban a ser asumidas en un entorno económico adverso en medio de una crisis y con un mercado laboral contraído (Ibíd. 2020).

Según Farnell et al. (2021), el cambio de la presencialidad a una nueva modalidad que, de acuerdo Hodges et al. (2020) no debería llamarse "en línea" sino "enseñanza remota de emergencia", ha tenido un impacto en los estudiantes con múltiples facetas: (i) impacto negativo en el desempeño académico, (ii) acceso diverso a los recursos necesarios para la nueva modalidad, (iii) competencias digitales diversas para la modalidad en línea, (iv) preferencia del formato sincrónico que permita interacción con el personal académico, (v) incremento en la carga de trabajo durante la modalidad en línea de emergencia, y (vi) bienestar psicológico y emocional amenazado.

En lo que respecta a la movilidad internacional, la crisis sanitaria ha complicado en algunos casos y ha impedido en otros el flujo de estudiantes; con diferentes impactos dependiendo de los países y regiones de origen y destino (lesalc, 2020). También se espera un impacto al mediano plazo en la movilidad, el mismo que se origina en: (i) las condiciones individuales (impactos psicológicos p.ej.) que incidirán en la renuncia a empezar o continuar titulaciones o estancias académicas en el extranjero, (ii) condiciones epidemiológicas que seguirán impidiendo la movilidad, (iii) aspectos económicos y reducción de fondos de apoyo y becas, (iv) aspectos logísticos, entre otros (Ibíd. 2020).

Finalmente, las condiciones personales de los estudiantes, las estructuras familiares y las condiciones socioeconómicas han sufrido impactos también a corto, mediano y a largo plazo. Las condiciones de estudio también se han visto afectadas, los espacios donde los núcleos familiares han tenido que convivir durante semanas de manera ininterrumpida y los estudiantes han tenido el desafío de continuar sus estudios en una nueva modalidad. Para muchos estudiantes, los inconvenientes y complicaciones derivadas de la enfermedad de los miembros de su núcleo familiar, la pérdida de sus seres queridos, las dificultades para alcanzar los estándares mínimos de vida en un entorno de crisis económica, la falta de contacto con las redes sociales de apoyo (familia, amigos, compañeros), entre otras, han ocasionado desequilibrios en el bienestar psicológico y emocional; estos sentimientos incluyen frustración, ansiedad y falta de interés por los estudios (Farnell et al., 2021).

Los impactos de la pandemia en el personal académico de las universidades también han sido variados y profundos, todos ellos con una faceta humana y personal y con implicaciones en el desarrollo de las actividades académicas y de enseñanza. Los profesores también tuvieron que adaptarse a la respuesta inmediata de los centros de educación superior que:

...involucró el uso de soluciones totalmente remotas de enseñanza que de otra manera se desarrollarían de manera presencial o híbrida y que volverán a ese formato una vez la crisis o la emergencia haya remitido (Hodges et al., 2020 en Aristovnik et al. 2020)

Esta nueva modalidad demandó de la adaptación de los materiales, contenido, actividades y evaluaciones desarrollados para una modalidad presencial como una respuesta emergente a los desafíos (Ibíd. 2020). Así mismo la preparación de los profesores para implementar la nueva modalidad fue variada y de acuerdo al Banco Mundial presentó dificultades en la medida en la que no todos poseían las habilidades y entrenamiento para enfrentarla.

A nivel institucional la emergencia sanitaria aceleró o inició la transición de una oferta totalmente presencial a la modalidad en línea o al menos a esta nueva modalidad emergente, lo que involucró la compra o desarrollo de soluciones para la enseñanza remota, la puesta en marcha de sistemas de soporte técnico y acompañamiento para estudiantes y profesores (Farnell et al., 2021). Adicional a las presiones ejercidas por el cambio de modalidad, gran parte de universidades han tenido que soportar las presiones en su sostenibilidad financiera, tanto las universidades privadas como las universidades públicas que dependen parcialmente de los aportes de los estudiantes (Unesco, 2021).

En definitiva, la pandemia ha colocado al sistema educativo en general, y a la educación superior en particular, en una situación de cambio e incertidumbres sin precedentes, lo cual también ha impactado el desarrollo del plan estratégico de la Universidad UTE, para el periodo 2021-2026.

## Nuestro Rol, Nuestro Futuro

El horizonte de tiempo para el planeamiento estratégico es de cinco años, del 2021 al 2026.

La Misión, Visión y los valores, aunque fueron revisados en las primeras reuniones mantenidas, no fueron modificados y se conservan los definidos con anterioridad que constan en el estatuto de la institución.

### 1. Misión de la Universidad 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”***

### 2. Visión de la Universidad UTE

***“Ser una Universidad líder en el ámbito nacional en la formación innovadora y con altos estándares de calidad, de profesionales actores del mejoramiento social”***

### 3. Valores organizacionales de la Universidad UTE

- 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 compete la universidad hoy y qué necesita para hacerlo 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 la Misión.

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.

#### 1. Análisis Externo

El equipo de trabajo de la Universidad UTE, con el apoyo del consultor, realizó el análisis de las oportunidades y amenazas que podrían afectar 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 son considerados factores críticos externos.

Cabe resaltar que tanto las oportunidades como las amenazas se generan en un ambiente externo donde la universidad no tiene un control directo de las variables. Por otro lado, el análisis de cada elemento tiene un sentido de temporalidad, es decir, no siempre una amenaza continuará siéndolo en el futuro, ni una oportunidad se mantendrá siempre aprovechable.

El equipo de trabajo identificó cinco oportunidades, las que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. *Oportunidades Identificadas*

Oportunidades
1. Mayor demanda por la educación en línea.
2. Mayor demanda por formación que incorpore Ciencias de datos, Inteligencia Artificial.
3. Posicionamientos de los ODS en la sociedad.
4. Demanda por servicios de salud y por asesorías y/o consultorías.
5. Facilidades para crear redes de colaboración de investigación nacionales e internacionales.

La importancia de realizar un análisis a consciencia de las oportunidades fue de trascendencia ya que, en función a ellas, la Universidad UTE 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 no afectar directamente a la universidad, en un futuro cercano podría tener un impacto relevante.

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

Tabla 2. *Amenazas Identificadas*

Amenazas
1. Mayor oferta de educación privada con mejores facilidades de financiamiento.
2. Pérdida de poder adquisitivo de las familias (Covid-19).
3. Incremento de la brecha entre los resultados de aprendizaje de los bachilleres y el perfil de ingreso a la Educación Superior.
4. Baja calidad en el servicio de Internet a nivel nacional.
5. Baja apertura de las empresas para relacionarse con las IES.

## 2. Análisis Interno

El equipo de trabajo, con el apoyo del consultor, 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. Las fortalezas y debilidades son aspectos controlables por la universidad.

Se identificaron cuatro fortalezas, las cuales se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. *Fortalezas Identificadas*

Fortalezas
1. Destacada presencia en rankings internacionales.
2. Capacidad para generar investigaciones relevantes en ciencias de la salud, ingenierías y arquitectura.
3. Infraestructura adecuada.
4. Sistema de becas y ayudas económicas institucionalizado y transparente que promueve la igualdad de oportunidades.
5. Sistema de aprendizaje en línea.

Las fortalezas son los aspectos positivos de la universidad que las otras instituciones de educación superior no pueden igualar o imitar fácilmente; por lo que reflejan una ventaja ante los competidores. Son producto del esfuerzo y de una toma de decisiones acertada.

En cuanto a las debilidades, el equipo determinó ocho que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. *Debilidades Identificadas*

Debilidades
1. Definición de segmentos objetivos por oferta académica (grado, posgrado, educación continua).
2. Definición y diferenciación de la oferta de productos y servicios.
3. Liquidez y acceso a financiamiento.
4. Funciones y responsabilidades por resultados.
5. Concentración de producción científica.
6. Sistema de costos para la oferta académica.
7. Sentido de pertenencia de estudiantes con la universidad.
8. Sistema de evaluación de los resultados de aprendizaje.

Resulta trascendente para la Universidad UTE contar con sistemas informáticos que permitan evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área, pues esto permitirá identificar nuevas fortalezas.

Otro aspecto importante, discutido durante los talleres plenarios, fue la necesidad de definir las funciones y responsabilidades del personal con base en resultados. Implementar la gestión por objetivos y resultados permitiría tener una medición del desempeño ligada a la implementación de las estrategias que se propongan.

## V. Estrategias Planteadas

Las estrategias son el conjunto de actividades de largo plazo y son la base para, juntamente con la visión, definir los OLP. Estas fueron desarrolladas por el equipo de trabajo con base en las discusiones en los talleres, para asegurarse de que su ejecución sea compatible con los OLP y que se encuentren en concordancia con la visión y misión de la organización.

En la tabla 5 se muestran las estrategias determinadas y su alineamiento a los OLP.

Tabla 5. *Estrategias Planteadas*

Estrategias	OLPs Relacionados
1. Incrementar la oferta académica en línea en grado y posgrado.	OLP1
2. Actualizar el modelo educativo y pedagógico, considerando los retos que impone el futuro de la humanidad y el perfil del estudiante.	OLP1
3. Ampliar y actualizar la infraestructura tecnológica y el equipamiento de los laboratorios especializados.	OLP1
4. Mantener la producción científica en Scopus.	OLP2
5. Mantener la producción científica regional.	OLP2
6. Aumentar la producción de libros.	OLP2
7. Aumentar los recursos provenientes de fondos concursables para I+D+i.	OLP2
8. Incrementar el impacto de las publicaciones de las revistas de la Universidad.	OLP2
9. Fortalecer el sentido de pertenencia institucional.	OLP3
10. Potenciar los procesos de medición y mejora de la calidad del servicio.	OLP3
11. Fortalecer el sistema de seguimiento a titulados y el proyecto Alumni para robustecer las relaciones con las empresas y el mercado laboral.	OLP3
12. Mejorar la eficiencia académica.	OLP3
13. Elaborar y ejecutar el plan de marketing educativo estratégico para cada una de las carreras y programas.	OLP4
14. Mejorar la eficiencia financiera.	OLP5
15. Mejorar la gestión de talento humano.	OLP5
16. Actualizar el sistema informático integral.	OLP5
17. Implementar un modelo de gestión por objetivos y resultados.	OLP5
18. Fomentar y ejecutar acciones para lograr el cumplimiento de la igualdad de oportunidades y la transversalización del enfoque de género desde la investigación, docencia y vinculación con la sociedad.	OLP6

## VII. Objetivos de Largo Plazo

Los OLP, llamados también objetivos estratégicos, que se cumplirán en cinco años, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de la universidad y constituyen el marco de referencia que orienta las estrategias, planes, programas y proyectos específicos.

El equipo de trabajo estableció seis OLP, los que fueron sometidos a una evaluación en el taller respectivo (tabla 6).

Tabla 6. *Objetivos de Largo Plazo Identificados*

Objetivos de Largo Plazo	
OLP 1	Innovar y ampliar la oferta académica en grado y posgrado.
OLP 2	Incrementar la producción de investigación científica.
OLP 3	Mejorar el sistema de seguimiento y la satisfacción de estudiantes.
OLP 4	Consolidar la posición de la Universidad UTE en el mercado.
OLP 5	Mejorar la eficiencia en la gestión de procesos operativos y de soporte.
OLP 6	Fortalecer el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades en la comunidad universitaria.

Como se puede apreciar, el cumplimiento de los OLP permitirá alcanzar la visión trazada.

## VII. Tablero de Control

Los OLP permitieron establecer Metas e Indicadores de Largo Plazo, alineados con cada estrategia propuesta. A continuación, se muestran las metas e indicadores a largo plazo:

### OLP 1. Innovar y ampliar la oferta académica en grado y posgrado.

Responsable: Representante de los Decanos

Metas	Indicadores
1.1 <i>Siete carreras en línea en ejecución cumplen los criterios de calidad, pertinencia y sostenibilidad.</i>	<i>Número de carreras en línea en ejecución que cumplen los criterios de calidad, pertinencia y sostenibilidad.</i>
1.2 <i>Quince programas en línea en ejecución cumplen los criterios de calidad, pertinencia y sostenibilidad.</i>	<i>Número de programas de posgrado en línea en ejecución, que cumplen los criterios de calidad, pertinencia y sostenibilidad.</i>
1.3 <i>El 100% de la oferta académica cumple con los lineamientos de los modelos educativos y pedagógico y garantiza el desarrollo de competencias para aportar al logro de los ODS.</i>	<i>Porcentaje de la oferta académica que cumple con los lineamientos de los modelos educativos y pedagógico y garantiza el desarrollo competencias para aportar al logro de los ODS.</i>
1.4 <i>Al menos una carrera está acreditada internacionalmente.</i>	<i>Número de carreras acreditadas internacionalmente.</i>
1.5 <i>El 100% de las carreras vigentes cumplen con la meta de estudiantes nuevos matriculados en primer nivel de acuerdo con el proyecto aprobado.</i>	<i>Porcentaje de carreras vigentes que cumplen con la meta de estudiantes nuevos matriculados en primer nivel de acuerdo con el proyecto aprobado.</i>
1.6 <i>El 100% de los docentes de grado y posgrado cumplen con un perfil académico y profesional afín que permite satisfacer las necesidades de docencia, investigación, vinculación y gestión de la facultad.</i>	<i>Porcentaje de docentes de grado y posgrado que cumplen o superan el perfil académico y profesional que permiten satisfacer las necesidades de docencia, investigación, vinculación y gestión de la facultad.</i>
1.7 <i>Al menos una carrera por facultad ha implementado integralmente metodologías educativas activas.</i>	<i>Número de carreras por facultad que ha implementado integralmente metodologías educativas activas.</i>
1.8 <i>El 100% de la oferta académica evalúa las competencias genéricas y específicas establecidas en el perfil de ingreso de las y los estudiantes admitidos e incluyen estrategias orientadas a superar las deficiencias formativas.</i>	<i>Porcentaje de la oferta académica que evalúa las competencias genéricas y específicas establecidas en el perfil de ingreso de las y los estudiantes admitidos e incluyen estrategias orientadas a superar las deficiencias formativas.</i>

### OLP2. Incrementar la producción de investigación científica

Responsable: Director (a) de Investigación

Metas	Indicadores
2.1 <i>Producir al menos 100 artículos Scopus al año.</i>	<i>Números de artículos Scopus al año.</i>
2.2 <i>Aumentar la producción de libros a 25 al año.</i>	<i>Número de libros al año.</i>
2.3 <i>Obtener al menos 5 Grants para la ejecución de proyectos de investigación con financiamiento externo.</i>	<i>Número de Grants para la ejecución de proyectos de investigación con financiamiento externo.</i>
2.4 <i>Mantener el 40% de los artículos en Q1 de Scopus.</i>	<i>Porcentaje de artículos que se encuentran en Q1 de Scopus.</i>
2.5 <i>Lograr la indexación Scopus de al menos una revista de la Universidad UTE.</i>	<i>Número de revistas de la Universidad UTE indexadas en Scopus.</i>

Metas	Indicadores
2.6 Alcanzar la paridad de género en las actividades de I+D+i.	Porcentaje de autoras mujeres respecto del porcentaje de autores hombres.
2.7 Mantener el promedio de citas por artículo.	Número promedio de citas de los artículos publicados en los últimos 6 años.
2.8 Incrementar a 250 el número de autores de la UTE que han publicado los resultados de una investigación.	Número de autores de la UTE que han publicado al menos un resultado de investigación en el año.
2.9 Al menos dos resultados de investigaciones de la UTE han sido incorporados en productos y/o servicios finales puestos en comercialización.	Número de productos y servicios finales puestos en comercialización.

### OLP3. Mejorar el sistema de seguimiento y la satisfacción de estudiantes

Responsable: Director (a) General del Estudiante

Metas	Indicadores
3.1 Incrementar el sentido de pertenencia de los estudiantes.	Variación porcentual respecto del año base inicial.
3.2 Obtener el 90% de satisfacción general del estudiante.	Índice de satisfacción general del estudiante.
3.3 El 70% de los titulados ha recibido acompañamiento para la inserción en el mercado laboral, emprendimientos y continuación de estudios de posgrado.	Porcentaje de titulados que han recibido acompañamiento para la inserción en el mercado laboral o a otros estudios.
3.4 Reducir el tiempo de titulación de los estudiantes de grado hasta un equivalente al 120% del tiempo de duración de la carrera.	Relación promedio entre el tiempo de titulación y la duración esperada de la carrera.
3.5 Aumentar la tasa de retención inicial de grado desde el 67,11(2020-2) a un 72,5%.	Tasa de retención inicial de grado.
3.6 Aumentar la tasa de eficiencia terminal de grado desde el 35,40% hasta el 50%.	Tasa de eficiencia terminal de grado.
3.7 El 100% de los posgrados alcanzan una tasa de eficiencia terminal de al menos el 80%.	Tasa de eficiencia terminal de posgrado.

### OLP4. Consolidar la posición de la universidad UTE en el mercado

Responsable: Director (a) de Mercadeo

Metas	Indicadores
4.1 Alcanzar al menos 1,200 estudiantes nuevos matriculados en el primer nivel de las carreras en cada período académico ordinario.	Número de matriculados en cada período académico ordinario.
4.2 En promedio las y los estudiantes nuevos en primer nivel pagan al menos el 60% del arancel de grado y el 75% de posgrado.	Pago promedio de aranceles en estudiantes nuevos de primer nivel de grado. Pago promedio de aranceles en estudiantes nuevos de primer nivel de posgrado.

### OLP5. Mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos operativos y de soporte

Responsable: Director (a) de Gestión de la Calidad

Metas	Indicadores
-------	-------------

5.1	Implementar el modelo de gestión por resultados.	Porcentaje de avance en la implementación del modelo de gestión por resultados.
5.2	Implementar y automatizar los subsistemas de gestión del talento humano.	Porcentaje de subsistemas de gestión del talento humano implementado y automatizado.
5.3	El 100% de sistemas informáticos a nivel operativo, de control y de gestión, integrados y confiables.	Porcentaje de sistemas informáticos integrados y confiables al 100%.
5.4	Satisfacción mayor o igual al 90 % con el uso y la información que proveen los sistemas informáticos.	Porcentaje de satisfacción en el uso e información que proveen los sistemas informáticos.

## OLP6. Fortalecer el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades de la comunidad universitaria

Responsable: Director (a) Observatorio de Género

	Metas	Indicadores
6.1	El 100% de la normativa y de los procesos relacionados a la incorporación, permanencia y promoción del personal académico y administrativo incluyen y ejecutan los mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de igualdad de oportunidades.	Porcentaje de la normativa y de los procesos relacionados a la incorporación, permanencia y promoción del personal académico y administrativo que incluyen y ejecutan los mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de igualdad de oportunidades.
6.2	El 100% de la normativa y de los procesos relacionados a la admisión, permanencia, movilidad egreso y titulación de estudiantes, incluyen y ejecutan mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de igualdad de oportunidades.	Porcentaje de la normativa y de los procesos relacionados a la admisión, permanencia, movilidad egreso y titulación de estudiantes que incluyen y ejecutan mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de igualdad de oportunidades.
6.3	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y de los grupos históricamente excluidos en todos los niveles decisorios de la Universidad.	Porcentaje de mujeres e integrantes de grupos históricamente excluidos que participan en cada uno de los niveles decisorios de la Universidad.
6.4	Alcanzar la paridad de género en el personal académico.	Porcentaje de participación de las mujeres respecto del total de docentes.
6.5	Disminuir la prevalencia de la violencia contra estudiantes, docentes y trabajadoras de la UTE, perpetradas por la pareja o por otros integrantes de la comunidad universitaria.	Prevalencia de la violencia contra la mujer.

## VIII. Comentarios Finales

El proceso de planeamiento estratégico tuvo una duración de alrededor de cinco meses, tiempo suficiente para debatir ampliamente en los talleres los distintos temas y para permitir la reflexión individual y en grupos pequeños. A pesar de que todas las actividades se desarrollaron de manera virtual, se alcanzó la participación efectiva de todos los asistentes.

En la formulación de un plan estratégico siempre se producen aportes diversos, en este ejercicio prevaleció el interés de construir acuerdos y propuestas comunes que den respuesta a los principales desafíos que enfrenta la Universidad.

Siendo la situación actual particularmente crítica debido a la pandemia, es recomendable que se desarrolle un sistema de información que garantice un proceso de toma de decisiones más eficiente.

Con la finalidad de desarrollar una cultura organizacional orientada al logro de objetivos y resultados es altamente recomendable que las metas establecidas estén asignadas a responsables que tengan la autoridad y recursos suficientes para asegurar su implementación. Se sugiere la implementación de un sistema de incentivos, como pueden ser cartas de felicitación y publicación de resultados parciales en comunicados internos de la institución, entre otros. Además, se recomienda mantener reuniones periódicas para proponer mejoras, de tal manera que el equipo directivo conozca los resultados que cada integrante está obteniendo, así como compartir las mejores prácticas.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que la valoración del éxito de un proceso de planificación estratégica no está en la formulación de esta, ni en la definición de los objetivos, metas e indicadores, sino en que los OLP se alcancen en el tiempo establecido. Para esto, es fundamental contar con un equipo de trabajo responsable de la implementación, efectuar el seguimiento y monitoreo oportuno de los resultados obtenidos, para ejecutar de forma oportuna los correctivos que sean necesarios. El soporte decidido de las máximas autoridades, mediante su involucramiento y compromiso en el éxito del plan estratégico es, no solo necesario, sino insustituible.

## Referencias

D'Alessio, F. (2016). El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.). Lima, Perú: Pearson

## Bibliografía

- Consejo de Educación Superior. (2019). Reglamento de Régimen Académico RPC-SO-16-No.331-2020.
- Green, W., Anderson, V., Tait, K., and Tran, L. T. (2020). Precarity, fear and hope: reflecting and imagining in higher education during a global pandemic.
- Aristovnik, A., Keržic, D., Ravšelj, D., Tomaževic, N., and Umek, L. (2020). Impacts of the covid-19 pandemic on life of higher education students: A global perspective. *Sustainability*, 12(20):8438.
- Unesco (2021). Covid-19 impact on education.
- lesalc (2020). Covid-19 and higher education: Today and tomorrow. impact analysis, policy, responses and recommendations.
- Farnell, T., Skledar Matijevic, A., and Ščukanec Schmidt, N. (2021). The impact of covid-19 on higher education: A review of emerging evidence. analytical report. European Commission.
- Red Española para el Desarrollo Sostenible. (s.f.). Cómo empezar con los ODS en las Universidades. España.
- Sanabria, P. E., Morales, M. E. y Ortiz Riaga C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educ.* Vol. 18, No. 1, 111-134. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.7
- Valderrama, R. y. (2010). La Alianza universidad-empresa-estado: una estrategia para promover la innovación. *EAN*, 22.

## Apéndice A: Participantes en los talleres por grupo

Grupo	Nombre	Cargo	Sede
1	Carlos Ávila Vega	Decano de la Facultad de Ciencias, Ingeniería y Construcción	Quito
1	Elsa Gualdrón López	Directora General del Estudiante	Quito
1	José Luis Quinteros	Director de Comunicación	Quito
1	Marcos Valdes	Representante de Docentes	Quito
1	María Fernanda Mafla	Directora Financiera	Quito
1	William Echeverría Tigse	Jefe de Evaluación	Quito
2	Camilo Félix Gallegos	Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud	Quito
2	Esteban Lalama Romero	Director de Mercadeo	Quito
2	Fernando García Román	Director de Planificación y Evaluación	Quito
2	Marco Antonio Cárdenas	Secretario General	Quito
2	Reyner Perez Camdesuñer	Coordinador de Investigación Ciencias Administrativas	SD
2	Tatiana Quintana	Directora de Vinculación	Quito
3	Claudia Ballas Meneses	Coordinadora General	Quito
3	Daniel Simancas Racines	Director de Investigación	Quito
3	Dimitri Hidalgo Miño	Decano de la Facultad de Ciencias Gastronómicas y Turismo	Quito
3	Paco Arévalo Reyes	Coordinador de Planificación y Evaluación	Quito
3	Sonia Leyva Ricardo	Coordinador de Vinculación Ciencias Ingeniería	SD
3	Victoria Haro Salazar	Representante de los Estudiantes	Quito
4	Ana Gabriela Mahauad	Directora de Admisiones	Quito
4	María Belén Jácome	Pro Rectora de la sede Santo Domingo	SD
4	Nelson Cerda Prado	Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas	Quito
4	Nycolai Moscoso Martínez	Director del Instit. de Tecnologías de la Informac. y Comunicac.	Quito
4	Pamela Villegas	Directora de Becas	Quito
4	Verónica Guerra Cevallos	Vicerrectora	Quito
5	Ana Patricia Lozada	Directora de Relaciones Internacionales	Quito
5	Cristobal Simbaña Yugsi	Director de Gestión de la Calidad	Quito
5	Gonzalo Sandoval Carrión	Director de Desarrollo Académico	Quito
5	Juan Carlos Rivera	Decano de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería	Quito
5	Rina Pazos Padilla	Decana de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	Quito
5	Romina Leone Campo	Directora Administrativa	Quito
6	Daniele Rocchio	Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo	Quito
6	Jéssica Mariscal	Representante de los Administrativos	Quito
6	Mercedes Onofa Dávila	Directora General Académica	Quito
6	Naimin Guerrero	Directora de Talento Humano	Quito
6	Renato Erazo Perez	Responsable de Planificación y Evaluación	SD

## Apéndice B: Fechas de los talleres

Taller 1:	09 de febrero.	Explicación del proceso de planeamiento estratégico.
Taller 2:	12 de febrero.	Debate y consolidación de la Visión.
Taller 3:	17 de febrero.	Explicación de la dinámica de los talleres de factores externos.
Taller 4:	19 de febrero.	Debate y consolidación de los Oportunidades y Amenazas.
Taller 5:	23 de febrero.	Explicación de la dinámica de los talleres de factores internos.
Taller 6:	26 de febrero.	Debate y consolidación de Fortalezas y Debilidades.
Taller 7:	5 de marzo.	Explicación de la dinámica de los talleres de formulación de estrategias.
Taller 8:	12 de marzo.	Debate y consolidación de Estrategias propuestas
Taller 9:	17 de marzo.	Explicación de la dinámica de los talleres de despliegue de estrategias y formulación de objetivos de largo plazo
Taller 10:	19 de marzo.	Debate y consolidación de Estrategias propuestas y OLPs propuestas (primera parte).
Taller 11:	22 de marzo.	Debate y consolidación de Estrategias propuestas y OLPs propuestas (parte final).

### Apéndice C: Responsables de la elaboración de metas de los OLPs

No.	OLP	Responsable
1	Innovar y ampliar la oferta académica en grado y posgrado	Daniele Rocchio
2	Incrementar la producción de investigación científica	Daniel Simancas Racines
3	Mejorar el sistema de seguimiento y la satisfacción de estudiantes	Paola Bracchi
4	Consolidar la posición de la UTE en el mercado	Esteban Lalama Romero
5	Mejorar la eficiencia en la gestión de procesos operativos y de soporte	Cristobal Simbaña Yugsi
6	fortalecer el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades en la comunidad universitaria	Claudia Gray Verboonen Revisión: María Pessina

### Apéndice D: Comisión de Planificación

No.	Miembros	Responsable
1	Verónica Guerra Cevallos	Vicerrectora/delegada del Rector
2	Claudia Ballas Meneses	Coordinadora General
3	Juan Carlos Rivera	Director Académico General
4	Nelson Cerda Prado	Director Financiero Administrativo
5	Fernando García Román Paco Arévalo Reyes	Director de Planificación y Evaluación/Secretario de la Comisión de Planificación



**RESOLUCIÓN No. 001-SE-05-CR-UTE-2021**  
**San Francisco de Quito, D.M., 21 de diciembre de 2021**

**EL CONSEJO DE REGENTES DE LA  
UNIVERSIDAD UTE**

**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 norma citada 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 Constitución de la República del Ecuador regula: *"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 (...)";*
- Que,** el artículo 18 de la LOES determina los lineamientos de la autonomía responsable que ejercen las instituciones de educación superior;
- Que,** el literal e), del artículo 8 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), entre los fines de la educación superior establece: *"(...) 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 regula: *"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 *ibidem* dispone: *"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 literal d) del artículo 25 del Estatuto determina que es atribución y responsabilidad del Consejo de Regentes: "*d. Aprobar la Planificación Estratégica institucional en concordancia con la situación financiera de la institución (...)*";
- Que,** los numerales 8 y 9, del artículo 32, de la norma *ibidem*, señala como funciones, atribuciones y responsabilidades del Rector:
- "8. Presentar al Consejo Universitario la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para revisión y envío al Consejo de Regentes;*  
*9. Establecer los mecanismos necesarios para la elaboración, desarrollo, control y evaluación de los planes operativo y estratégico de la Universidad; (...)*";
- Que,** mediante Sistema de Trámites de 13 de diciembre de 2021, con código número 521627, Paco Arévalo Reyes, Secretario de la Comisión de Planificación, pone en conocimiento del Rectorado el Acuerdo No. 001-SO-05-CP-UTE-2021 del acta No. SO-05-CP-UTE-2021, de 17 de noviembre de 2021, por el cual se resuelve: "*Recomendar al señor Rector de la Universidad presentar al Consejo Universitario la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 – 2026, para la revisión y envío al Consejo de Regentes (...)*";
- Que,** el Señor Rector presentó ante el Pleno del Consejo Universitario la propuesta de Plan Estratégico Institucional 2021 – 2026, para su conocimiento y resolución;
- Que,** mediante Resolución No. 094-SE-09-CU-UTE-2021, de 15 de diciembre de 2021, el Pleno del Consejo Universitario, resolvió: "*Artículo 1.- Dar por conocida la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 – 2026; y, disponer su envío al Consejo de Regentes para su aprobación.*";
- Que,** a través de Memorando No. 027-SG-UTE-2021, de 15 de diciembre de 2021, el Secretario General de la Universidad UTE, remite a la Dra. Lourdes Armendáriz, Presidente del Consejo de Regentes la Resolución No. 094-SE-09-CU-UTE-2021, emitida por el Consejo Universitario;
- Que,** con Resolución No. 002-SE-04-CR-UTE-2021, de 17 de diciembre de 2021, el Consejo de Regentes resolvió: "*Artículo Único.- Dar por conocido el proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 – 2026 en primer debate, sin observaciones*";
- Que,** el Consejo de Regentes se autoconvocó para el 21 de diciembre de 2021, a su Quinta Sesión Extraordinaria, con el fin de conocer en segundo debate la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 - 2026; y,

En uso de las atribuciones que le confiere el Reglamento de Funcionamiento del Consejo de Regentes de la Universidad UTE,

#### RESUELVE:

**Artículo 1.-** Aprobar en segundo debate el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 – 2026.



#### DISPOSICIÓN FINAL

**PRIMERA.-** Solicitar que a través del Rectorado de la Universidad, se remita al Consejo de Educación Superior, a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, el documento que contiene el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2021 – 2026, para los fines que resultan pertinentes.

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, D.M., en la Quinta Sesión Extraordinaria del Consejo de Regentes, llevada a cabo a los 21 días del mes de diciembre de 2021.

**Comuníquese,**

Dra. Lourdes Armendáriz Galarza  
**PRESIDENTA CONSEJO DE REGENTES**

Ab. Marco Antonio Cárdenas Chum.  
**SECRETARIO CONSEJO DE REGENTES**



**CONSEJO DE  
REGENTES**