



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**“La incidencia de la planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de  
educación superior de la Universidad Nacional de Chimborazo”**

**Autor:**

**González Romero Mónica Andrea**

**Palacios Romero Felipe Israel**

**Velecela Romero Francisco Antonio**

**Quito, marzo 2021**

La incidencia de la planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de  
educación superior de la Universidad Nacional de Chimborazo

Por

González Romero Mónica Andrea, Palacios Romero Felipe Israel, Veleceta Romero

Francisco Antonio

Marzo 2021

Aprobado:

MBA. PhD, Ing. Luis, M., Altamirano, J, Tutor  
MBA PhD Ing. José P., Torres F., Presidente del Tribunal  
Mgtr. María B., Castillo Q., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 09, marzo, 2021  
Mgtr. María B., Castillo Q., Miembro del Tribunal.

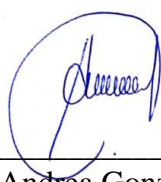
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 09, marzo, 2021  
MBA. PhD, Ing. Luis, M., Altamirano, J., Tutor.

\_\_\_\_\_ 09, marzo, 2021

MBA PhD Ing. José P., Torres F.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Mónica Andrea González Romero, Felipe Israel Palacios Romero y Francisco Antonio Velecela Romero, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado La incidencia de la planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de educación superior de la Universidad Nacional de Chimborazo, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Mónica Andrea González Romero

Correo electrónico: mogonzalezro@uide.edu.ec



---

Felipe Israel Palacios Romero

Correo electrónico: fepalaciosro@uide.edu.ec



---

Francisco Antonio Velecela Romero

Correo electrónico: frvelecelaro@uide.edu.ec

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Nosotros, Mónica Andrea González Romero, Felipe Israel Palacios Romero y Francisco Antonio Velecela Romero, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado La incidencia de la planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de educación superior de la Universidad Nacional de Chimborazo, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo de 2021



---

Mónica Andrea González Romero

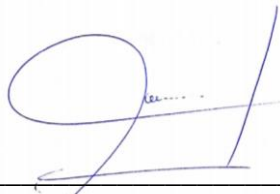
Correo electrónico: [mogonzalezro@uide.edu.ec](mailto:mogonzalezro@uide.edu.ec)



---

Felipe Israel Palacios Romero

Correo electrónico: [fepalaciosro@uide.edu.ec](mailto:fepalaciosro@uide.edu.ec)



---

Francisco Antonio Velecela Romero

Correo electrónico: [frvelecelaro@uide.edu.ec](mailto:frvelecelaro@uide.edu.ec)

## **Dedicatoria**

Al culminar un peldaño más de mi vida profesional, me gustaría dedicar esta tesis, a mis padres Gonzalo y Mónica, que, con su comprensión y ayuda, me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Gracias por esa gran dosis de amor incondicional.

Mónica Andrea González Romero

## **Dedicatoria**

Al finalizar esta etapa de formación académica y preparación profesional, quiero dedicar este proyecto a mis padres: Augusto y Patricia, por ser ese pilar fundamental en mi vida, que siempre me brinda apoyo y confianza en este largo camino llamado vida, este trabajo no sería posible sin ellos.

Felipe Israel Palacios Romero

## **Dedicatoria**

Concluyendo una etapa más de mi vida, quiero dedicar este proyecto a Dios ya que sin el nada de esto fuera posible, a mis padres Gonzalo y Mónica quienes con su ayuda y apoyo incondicional han permitido que este nuevo paso en mi vida sea posible y por estar siempre a mi lado enseñándome que la dedicación y esfuerzo cosecha sus frutos, esté triunfo es suyo. A mis hermanas menores Cinthya y María Isabel que permiten que mi vida tenga completo sentido, a ellas les dedico este logro; y finalmente a toda mi familia Velecela - Romero quienes, con cada consejo y apoyo, ayudan en mi crecimiento personal y profesional, especialmente a mi Ángel de Luz quién desde el cielo me cuida, me protege y me guía en todos los días de mi vida.

Francisco Antonio Velecela Romero

## **Agradecimiento**

A cada una de nuestras familias y amigos que nos han acompañado y apoyado a lo largo de este proceso, con su ayuda y comprensión hemos podido seguir adelante y superar cualquier obstáculo. A nuestro tutor, Dr. Luis Altamirano quien, con su orientación, paciencia y enseñanza, guio este trabajo hacia su culminación.

Al Ing. Hugo Pesantez, quien además de guía ha sido el vínculo con la Universidad Nacional de Chimborazo, facilitándonos el acceso a la información necesaria para la realización de este trabajo.

A la Universidad Internacional del Ecuador y sus docentes por guiar cada peldaño de este nuevo objetivo trazado.



## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto desarrolla el plan estratégico para la Universidad Nacional de Chimborazo, mediante el cual se analiza la situación actual de la universidad, estableciéndose un plazo de 3 años para la ejecución de los objetivos y de esta manera alcanzar la situación deseada. La planificación estratégica da su inicio con la misión, visión, valores y código de ética; para luego efectuar el análisis del entorno, en el cual se determinaron las oportunidades y amenazas. Por otro lado, se realizó un análisis de entorno, mediante el cual se determinaron oportunidades y amenazas; y con el análisis interno se pudieron identificar fortalezas y debilidades. En base a todo este análisis, se pudo determinar las estrategias vinculadas a la calidad de educación, capacitación del personal, obtención de PhD para todos los docentes, afianzar alianzas nacionales e internacionales, buena ejecución presupuestaria, etc. Estas estrategias permitirán alcanzar la visión trazada, a través de todos los objetivos a corto y largo plazo, los que servirán para realizar una evaluación planificada, responsabilidad y control de resultados. Y, por último, todo el proceso estratégico para un mayor control se lo realizará a través del Tablero de Control (Balance Scorecard).

## **Abstract**

This project develops the strategic plan for the National University of Chimborazo with which the current situation of the university is analyzed, establishing a period of 3 years for the execution of the objectives and in this way reaching the desired situation. Strategic planning began with the mission, vision, values and code of ethics; and then carry out the analysis of the environment, in which the opportunities and threats were determined. On the other hand, an environmental analysis was carried out, with which opportunities and threats were determined, with the internal analysis, strengths and weaknesses could be identified. Based on all this analysis, it was possible to determine the strategies related to the quality of education, staff training, obtaining PhDs for all teachers, strengthening national and international alliances, good budget execution, etc. These strategies will make it possible to achieve the outlined vision, all the short and long-term objectives will serve to carry out a planned evaluation, responsibility and control of results. Finally, the entire strategic process for greater control will be carried out through the Control Board (Balance Score Card).

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
Situación General del Sector .....	2
1989-2008 .....	3
2009-2010 .....	4
2010-2018 .....	4
2018 hasta la presente fecha .....	4
Panorama Actual del Sector .....	5
Perspectivas de Crecimiento del Sector.....	8
Resumen .....	9
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>10</b>
Antecedentes Investigativos .....	10
Visión.....	11
Misión.....	11
Valores.....	11
Propósito del valor.....	12
Promesa de Venta/Servicio.....	12
Código de ética .....	12
Resumen .....	12
<b>Capítulo III: Contexto Global y Evaluación Externa Interna .....</b>	<b>14</b>
Análisis Competitivo del País.....	14
Condiciones de la demanda .....	14

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas.....	15
Sectores Relacionados y de Apoyo.....	16
Influencia del análisis en el sector .....	17
Análisis de Entorno PEST .....	18
Fuerzas Políticas (P) .....	18
Fuerzas Económicas (E) .....	19
Fuerzas Sociales (S).....	20
Fuerzas Tecnológicas (T).....	20
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	22
La Organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter).....	25
Poder de negociación de los proveedores .....	25
Poder de negociación de los compradores.....	26
Amenaza de los sustitutos.....	26
Amenaza de los entrantes .....	27
Rivalidad de los competidores.....	28
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	28
Análisis Interno AMOFHIT .....	29
Administración y Gerencia (A).....	29
Marketing y Ventas (M) .....	29
Operaciones y Logística. –infraestructura (O).....	30
Finanzas y Contabilidad (F).....	31
Recursos Humanos (H).....	32
Sistemas de Información y Comunicaciones (I) .....	32
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	32
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	34

Resumen .....	37
<b>Capítulo IV: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>38</b>
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción .....	38
Objetivos a Largo Plazo:.....	38
Estrategias en acción:.....	38
Matriz de Mckinsey/ General Electric (MGE) .....	40
Matriz SPACE (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS) .....	41
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	43
Matriz FODA Cruzado .....	47
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	49
Estrategias de retención .....	52
Estrategias de contingencia.....	53
Resumen .....	54
<b>Capítulo V: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....</b>	<b>55</b>
Mapa Estratégico .....	55
Objetivos a Largo Plazo vs Estrategias de Retención .....	58
Estrategias vs Acciones Estratégicas .....	60
Políticas para cada Estrategia .....	64
Recursos Asignados.....	66
Estructura de la Organización.....	69
Estrategias de Aprendizaje Interno.....	71
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) .....	74
Resumen .....	82
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>83</b>

Conclusiones.....	83
Recomendaciones .....	83
<b>Referencias .....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice A: Solicitud Aprobación de ejecución del Proyecto de Investigación.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice B: Aprobación de Solicitud .....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice C: Oficio de Autorización de Accesibilidad de Información .....</b>	<b>91</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz MEFE Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)</i> .....	22
Tabla 2	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	28
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	34
Tabla 4	<i>Matriz PEYEA Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)</i> .....	41
Tabla 5	<i>Matriz FODA Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)</i> .....	43
Tabla 6	<i>Matriz FODA Cruzado Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)</i> .....	47
Tabla 7	<i>Matriz de Ponderación de Estrategias</i> .....	49
Tabla 8	<i>Mapeo Estratégico Parte 1</i> .....	56
Tabla 9	<i>Mapeo Estratégico Parte 2</i> .....	57
Tabla 10	<i>Objetivos a Largo Plazo Vs Estrategias de Retención</i> .....	58
Tabla 11	<i>Objetivos a largo Plazo Vs Estrategias de retención</i> .....	60
Tabla 12	<i>Estrategias Vs Acciones Estratégicas</i> .....	61
Tabla 13	<i>Políticas para cada Estrategia</i> .....	64
Tabla 14	<i>Recursos Asignados</i> .....	66
Tabla 15	<i>Estrategias de Aprendizaje Interno</i> .....	71
Tabla 16	<i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)</i> .....	74
Tabla 17	<i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)</i> .....	78

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1</i> Análisis PEST.....	18
<i>Figura 2</i> Matriz de Mackinsey/ General Electric (MGE) .....	40
<i>Figura 3</i> Matriz SPACE.....	42
<i>Figura 4</i> Mapeo Estratégico.....	55
<i>Figura 5</i> Organigrama Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH).....	70



## Capítulo I: Introducción

El Sistema de Educación Superior en los últimos diez años ha sufrido un proceso de transformación importante, motivado por el proceso de evaluación que llevó adelante el Consejo de Evaluación y Aseguramiento de la calidad de Educación Superior (CEAACES), pasando de 71 universidades y escuelas politécnicas en el 2009 a 59 instituciones de educación superior (IES); 55 de las cuales están acreditadas y 4 fueron creadas después de la vigencia de la ley de Educación Superior (LOES) en el 2010. En cuanto a las carreras, que son la parte constitutiva de las IES, se han evaluado a un total de 111 y de éstas 55 han logrado su acreditación. El elemento central de los procesos de evaluación y que es el generador de este proceso de cambio, es el principio de la calidad.

El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente (LOES, Art. 93)

El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores (LOES, Art. 96)

Todas las universidades tienen la necesidad de efectuar nuevos patrones de gestión que sean normados, y que tengan coordinación con todos los factores externos y así alcanzar una educación de calidad.

## **Situación General del Sector**

A una planificación estratégica se la define como el proceso de formulación, construcción y valoración de acciones que ayudará a una organización a alcanzar sus objetivos de calidad definiendo un enfoque asertivo. Mientras que el aseguramiento de la calidad se lo define como un conjunto de acciones que tienen el proyecto de entregar un bien o servicio de alta calidad, que brinde confianza y seguridad a sus clientes como a la organización propietaria, además dentro de sus propósitos es cumplir dicha calidad, siguiendo acciones que han sido anteriormente planificadas y que al final serán implementadas como normas que la organización deberá seguir y cumplir.

Alrededor del mundo, nos encontramos vinculados a una alta competitividad en muchos ámbitos; sin embargo, en educación se exige un ritmo altamente profesional, de ahí, la importancia de considerar la gestión de calidad en todos los procesos estratégicos en la institución, para lo cual la adquisición de un sistema de calidad siempre debe encontrarse vinculado a todo el entorno de la institución, los cambios de ese entorno, las necesidades, el servicio que se brinda, los procesos que son empleados, la satisfacción de los estudiantes, etc. En las instituciones de educación superior es importante siempre trabajar en investigación y desarrollo, y así encajar en el progreso del país; para alcanzar de forma exitosa toda esta planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de educación superior es importante aplicar y dirigir de manera ordenada, transparente y flexible todos los procesos que nos van a conllevar a obtener resultados de calidad y que los procesos utilizados sean absorbidos de buena manera por la cultura y sociedad. De esta manera todo este plan estratégico forma una herramienta adecuada para tener una perspectiva y orientarnos a nuevos entornos, para lo cual siempre se debe coordinar con los diferentes niveles y así alcanzar un cambio.

Para merecer todo este proceso estratégico de calidad es necesario conocer las políticas del país, la misión y visión institucional; de esta forma el plan estratégico no se desvíe de la esencia institucional y cumpla con las leyes del Ecuador.

En el caso de la Universidad Nacional de Chimborazo se pretende identificar la incidencia de la planificación para lo cual es importante familiarizarse con la realidad de la universidad y así se pueda realizar una mejora en los planes estratégicos que normalmente se están implementado o que se van a implementar, para lo cual es vital analizar integralmente todos los ámbitos como: dirección, pedagogía, administración, etc., y de esta manera alinear todos los esfuerzos e iniciativas individuales para lograr los objetivos comunes, y así mostrar que la institución está creando valor para la sociedad, para sus estudiantes y para sus colaboradores.

A continuación, a breves rasgos se explica la perspectiva histórica de los procesos de evaluación de las universidades:

### **1989-2008**

El órgano rector para la evaluación de las IES (Instituciones Educativas Superiores) fue el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP); el cual en 1989 inició el primer proceso de evaluación de las universidades, durante este período existió proliferación de IES privadas, lo que implicó un debilitamiento de las universidades públicas; hubo poco interés por lograr una transformación de la educación superior. Este proceso de evaluación realizado fue poco reconocido. En el año 2000 se aprobó la LOES, que crea al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) que reemplazó al CONUEP.

**2009-2010**

Momento de inflexión, ya que el estado consolida su rol de garante de la calidad del sistema de educación superior, expresado en el Mandato 14. En el 2010 se aprueba la nueva LOES.

**2010-2018**

Considerado el momento de la transición, se da un importante proceso de depuración de la IES, el proceso de evaluación se torna entonces relevante; la institución encargada del proceso de evaluación es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación (CEAACES).

**2018 hasta la presente fecha**

Un nuevo momento, en que se plantea la consolidación del sistema de educación superior bajo el objetivo del aseguramiento de la calidad. En agosto de 2018 se aprueba la nueva LOES que crea el Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), teniendo como sus principales actores al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), Consejo de Educación Superior (CES) y las IES.

En este contexto nos preguntamos si ¿la incorporación de los procesos de planificación estratégica, como herramienta de gestión en las universidades del Ecuador, contribuye a mejor y fortalecer su gestión? ¿Es un elemento fundamental que contribuye al aseguramiento de la calidad de la educación? ¿Cómo la planificación estratégica aporta de mejor manera al cumplimiento de su gestión al menor costo? ¿La planificación estratégica es un ejercicio meramente técnico o involucra también un alto nivel de compromiso y participación de la comunidad educativa?

## **Panorama Actual del Sector**

Al analizar la mayoría de los planes estratégicos de la Universidades, podemos observar que todos siguen en rigor el mismo esquema, y si realizamos una lectura comprensiva de los mismos, la sensación que sentimos que todas al parecer son iguales; si bien la mayoría enfrenta en general los mismos problemas, no menos cierto que estas operan en contextos con particularidades e interés propio, que las hacen diferentes; es por ello que precisamente los ejercicios de planificación deben reconocer estas diferencias para que sus objetivos, metas y programación presupuestaria sean pertinentes a los procesos de formación, a los requerimientos de investigación y de solución de la problemática en primera línea de los territorios en los cuales tienen una influencia directa o cercana, que se verán reflejados en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOTs), sin que por ello dejen de estar en sintonía con las políticas, objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

El reto para lo expuesto en el párrafo anterior, está en lograr que el principio de pertinencia de las universidades responda a las expectativas y necesidades de la colectividad, a la planificación nacional y local, así como a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico, tecnológico y cultural.

El direccionamiento estratégico implica el establecimiento de la misión, visión, valores, estrategias, que con claridad establecen el “deber ser” de las universidades, su construcción no solo obedece a un diagnóstico situacional bien elaborado y detallado, sino que además este tiene que ser logrado con la participación activa y protagónica de la comunidad universitaria. Un elemento clave para lograr que esta apuesta pueda concretarse, son la definición de metas y las estrategias para lograrlas. “Estas responden a preguntas centrales para establecer lazos con otros actores: ¿Con quién colaboraremos

o haremos alianza? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Qué probabilidad de éxito con distintos aliados? ¿Con base en que marco ético o ideológico se desarrollarán las alianzas? ¿Es posible establecer algún trueque entre pérdidas y beneficios?” (Benavides R., 2014, p. 156)

Si bien es posible un adecuado planteamiento a este nivel, no es menos cierto que también puede existir un divorcio con la planificación operativa, lo que implica que la asignación y ejecución presupuestaria no responden al esfuerzo realizado, siendo muchas veces el producto de demandas o coyunturas políticas, de ejercicio o lucha de poder o simplemente el resultado de la improvisación.

Otro aspecto clave tiene que ver con la existencia institucional, es decir procesos y procedimientos claramente establecidos y que responden además a un enfoque de eficacia y eficiencia; en este sentido estos elementos como parte del modelo de gestión de la IES tiene que facilitar la implementación de la planificación estratégica en todos los niveles y en todas las áreas, sean estas académicas o administrativas.

Entonces dentro de un proceso de evaluación, es fundamental centrar la acreditación en el análisis del cumplimiento de su misión, visión, fines y objetivos, lo que supone colocar en la mira los procesos de planificación estratégica institucional.

“Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad- Tiene por objeto garantizar el efectivo cumplimiento del principio de calidad consagrado en la Constitución y en la presente ley, intervendrán como principales actores de este Sistema el Consejo de Educación Superior, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y las Instituciones de Educación Superior. Este sistema se sustentará principalmente en la autoevaluación permanente que las instituciones de educación superior realizan sobre el cumplimiento de sus propósitos” (LOES, Art. 69)

La autoevaluación es una práctica que debe ser permanente al interior de la IES, esta permite llevar adelante el proceso de reflexión y mejora continua, si bien el fin último es el aseguramiento de la calidad y la acreditación, tampoco es menos cierto que sin acreditación no se puede hablar de calidad; sin embargo, sin estándares de calidad los procesos de mejora no pueden ser medidos con mayor objetividad.

La autoevaluación además debe convocar una amplia participación de toda la comunidad universitaria, porque lleva implícita la aplicación de medidas tanto para sostener los logros que se alcanzan como para tomar las medidas correctivas necesarias que permitan cerrar la brecha entre la situación identificada y el “deber ser”.

La autoevaluación implica también un esfuerzo permanente para no perder el horizonte, es decir el aseguramiento de la calidad, porque muchas veces esta puede enfocarse como prioridad en lograr la acreditación institucional o de carreras. Las autoridades en los diferentes niveles de la estructura juegan un papel protagónico, ya que deben ser los motivadores permanentes en esta lógica no instrumental.

Por lo tanto, en el ejercicio de autoevaluación debe primar la reflexión sobre los procesos; hacer preguntas claves que generen reflexión en la institución; identificar tendencias negativas; proponer cambios de enfoques, de procedimientos y ajustes en la planificación estratégica institucional. Lograr que la autoevaluación se convierta en una práctica permanente, concebida además como un mecanismo indispensable para el aseguramiento de la calidad, debe necesariamente partir del fortalecimiento de los procesos de planificación estratégica institucional, así como de las acciones que permitan un seguimiento y evaluación de sus funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

## **Perspectivas de Crecimiento del Sector**

Hace muchos años atrás, la calidad de la educación no se lo miraba como una prioridad dentro de los planes del avance educativo, siendo de mayor relevancia otros aspectos; hoy en día la calidad tiene un rol indispensable en los diferentes programas académicos, para lo cual se debe trabajar ampliamente en un entorno armonioso, tanto de infraestructura, personal, académico, social, etcétera. Lo que brindará un equilibrio para la institución como para el gobierno, ya que proyectará una buena imagen para la sociedad.

En Ecuador, bajo la presidencia del Econ. Rafael Correa (2008), todas las instituciones superiores ingresaron a una evaluación, y como resultado existieron varias universidades del país que no cumplían con requisitos básicos y de calidad por lo que tuvieron que ser cerradas.

En los años de 2007 al 2015 el gobierno ecuatoriano invirtió 11746 millones de dólares en la educación superior. La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) alineado a los objetivos centrales del gobierno, en el año 2019 se planteó el proyecto de reconversión en el cual se invertirá 164,9 millones de dólares para la construcción, repotenciación y equipamiento de 15 institutos superiores públicos.

Debido a la pandemia por COVID-19 el gobierno central ha tenido que realizar un recorte presupuestario en diferentes sectores del país, reduciendo un total de 2968 millones hasta noviembre de 2020, uno de ellos muy cuestionado en la educación en general con un recorte de 996 millones de dólares; según el Ministerio de Finanzas (2020), netamente para la educación superior ha existido un recorte presupuestario de \$98'210.190,78 en 32 universidades e institutos superiores. Según el Ministerio de Finanzas prevé que el presupuesto general del estado para el año 2021 será menor a un



10% en referencia al presupuesto del año 2020, en gran medida es producto de la caída de los ingresos provenientes del petróleo, tributos y los efectos por COVID-19.

### **Resumen**

La educación es un proceso importante, que ha sufrido varios cambios, para alcanzar un principio de calidad constante y sistemática de la excelencia, el mismo que ha sido implementado por todas las instituciones de educación superior, siempre siguiendo acciones planificadas que al final serán implementadas como normas para que sean cumplidas. Por lo que es importante que las IES tengan un constante trabajo en investigación y desarrollo, lo que brindará resultados con altos estándares de calidad.

En los años de 2007 al 2015 el gobierno ecuatoriano invirtió 11746 millones de dólares en la educación superior, y en el 2020 existió una reducción de presupuesta por la pandemia por COVID-19.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### Antecedentes Investigativos

Se ha realizado una amplia investigación, revisándose una vasta amplitud de bibliografía referente al tema de estudio, estando entre los principales la investigación realizada por Jorge Gonzalo Oviedo Calero con el tema “La evaluación de la calidad de la educación y un posgrado para la formación profesional correspondiente” donde principalmente se abarca la falta de conceptualización y teorización sobre que es realmente la calidad de la educación y consecuentemente la difícil tarea de poder evaluar la misma (Oviedo, 2017).

Otro estudio realizado en el año 2015 por Víctor Orellana Calderón, con el tema “Calidad de la educación superior elementos para una interpretación sociológica”, aborda la necesidad de la sociedad actual, principalmente actores como el gobierno, la industria y en general el sector privado, de mejorar la educación superior para proveer de profesionales aptos, al mercado laboral, y como se hace necesario, poder definir qué es exactamente la calidad de dicha educación (Orellana, 2015).

De la misma manera, Adela Subía en su investigación realizada en 2014 con el tema “El sistema de capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo de los docentes, factor clave en el mejoramiento de la educación superior. Estudio de caso: “Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”, analiza la importancia de la “educación superior”, como eje principal para el desarrollo de las naciones, estudia la realidad de la educación ecuatoriana y latinoamericana como un reflejo e imitación de la situación europea, además destaca la importancia y relevancia crucial del docente y su capacitación en la docencia (Subía, 2014).

Con base a la revisión del ámbito externo e interno, panorama actual del sector y perspectivas de crecimiento del sector, se propone la siguiente visión, misión y valores.

### **Visión**

Convertir a la Universidad Nacional de Chimborazo en un activo de desarrollo innovador, siendo líder en los procesos de crecimiento, fundamentado en desarrollo e investigación; que lo potenciará entre uno de los mejores centros educativos superiores del país lo que brindará una gran contribución al desarrollo social y económico sostenible del Ecuador y así ser reconocida de forma internacional.

De esta visión indica hacia donde quiere llegar la Universidad Nacional de Chimborazo y como influenciará en el desarrollo personal de los estudiantes y del país.

### **Misión**

La Universidad Nacional de Chimborazo procura generar oportunidades en la formación universitaria con un enfoque integral, mediante el cual los estudiantes, docentes y la sociedad tengan una visión global que respondan a las necesidades de la sociedad, incentivando a generar investigación y desarrollo de calidad, y así transferir conocimiento y emprendimiento, cultural y socialmente responsable.

De esta misión se observa la razón de ser y responde a la pregunta, ¿cuál es nuestro negocio? ya que tiene un propósito duradero frente al esfuerzo de atender necesidades del entorno como permitir la transferencia de conocimiento en el medio.

### **Valores**

Los valores de la Universidad Nacional de Chimborazo, está dirigida al compromiso social y ético; social ya que está involucrada con el desarrollo de todos los valores y siempre abierto al respeto de la pluralidad y promoviendo la cooperación; y, ético ya que existe un compromiso con la igualdad de oportunidades ante la

discriminación y desigualdades, garantizando que exista una actuación transparente y un buen uso de los recursos.

Por lo que los valores que se proponen son: integridad, respeto, honradez, honestidad, disciplina, trabajo en equipo, responsabilidad, transparencia y lealtad.

### **Propósito del valor**

Netamente se refiere a un tema social y cultural, que tutela el comportamiento de toda la comunidad universitaria dentro de la institución educativa, de esta manera todo el entorno universitario respetará las leyes que la rigen.

### **Promesa de Venta/Servicio**

La universidad tiene beneficios y promesas que ofertan un servicio educativo, lo que garantiza la calidad del estudio en dicha institución, formando profesionales que puedan desarrollarse en el medio externo y competir con las exigencias presentes en el mismo.

### **Código de ética**

La UNACH posee principios y valores que han sido reconocidos a nivel nacional, lo que ha permitido que la universidad cuente con lineamientos esclarecidos, los mismos respetan pautas de bien, virtud, valor, felicidad, deber y la vida; los que han sido categorizados como pilares y bases de acción para regular actividades que conlleven a un buen marco de conducta.

### **Resumen**

La filosofía institucional que se propone para la UNACH inicia con el planteamiento de la Misión y Visión, de acuerdo a estos aspectos se define los valores, los mismos que ayudan a moldear los patrones de conducta de todos sus colaboradores.

El propósito de valor se refiere a la tea socio-cultural ya que garantiza el comportamiento de toda la comunidad de la universidad, respetando de esta manera las

normas y leyes que la rigen. Por otro lado, el Código de Ética brinda a la institución un reconocimiento nacional, justamente por sus principios y valores.

### **Capítulo III: Contexto Global y Evaluación Externa Interna**

#### **Análisis Competitivo del País**

##### **Condiciones de la demanda**

En el Ecuador la educación superior ha ascendido en los puestos de ranking a nivel de la competitividad global, esto gracias a la inversión en la educación superior, inversión realizada en infraestructura y calidad educativa, siendo que dicha educación es un instrumento que ayuda y motiva a progresar a la sociedad, ya que una inversión en la educación superior siempre será un pilar fundamental para el desarrollo de la nación y apalancarse a un logro intelectual y económico, por lo que debe existir responsabilidad de inversión, de manera honesta, comprometida y sostenible.

En el año 2017 el valor agregado bruto, referente a las actividades características de la enseñanza fue de 3705.908 miles de dólares, correspondiente al 5.22% del valor total del producto interno bruto del Ecuador.

Según la SENESCYT en el periodo comprendido 2017 – 2018 existió un total de 262.310 estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato, así como en el año 2016 existió 15.091 docentes titulares con título de cuarto nivel y 13.403 docentes no titulares con título de cuarto nivel, así como 1.659 docentes titulares con título PhD o equivalente y 1.117 no titulares con título PhD o equivalente.

A nivel nacional con corte al año 2018 se ofertó 3.249 carreras de tercer nivel en universidades e institutos tecnológicos, comparando en la zona 3, en la provincia de Chimborazo se ofertó un total de 136 carreras de pregrado, en la provincia de Tungurahua 170, en Cotopaxi 90 y en Pastaza 23. Así como carreras de postgrado a nivel nacional un total de 521 ofertas de cuarto nivel, siendo 11 para Chimborazo, 24 para Tungurahua, 5 para Cotopaxi y 4 para Pastaza; lo que da como resultado una alta

competitividad de las universidades e institutos tecnológicos en la provincia de Chimborazo con referencia a los de la zona 3.

En el año 2020 dado por el avance tecnológico y por las nuevas necesidades latentes en el país, la cartera de servicios en la educación se amplía con nuevas carreras que aportan al desarrollo local de la nación, entre las que se puede mencionar: ingeniería electrónica y eléctrica marina, ingeniería geofísica y licenciatura en criminalística, así como de carreras que no son nuevas en el Ecuador, pero se implementan en las diferentes ciudades.

### **Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas**

La educación superior en el Ecuador está sumergida en una estrategia reformada para elevar su calidad y así alcanzar la excelencia académica, sin embargo, esta estrategia debe estar encaminada siempre al compromiso con los estudiantes y la sociedad. La estructura de las competencias de la educación superior es compleja para el desarrollo de todas las situaciones específicas como: conocimiento, actitudes, habilidades y valores; de esta manera se facilita el desarrollo simultáneo de la ética y cultura. Para el desarrollo de competencias es necesario agrupar unidades y grupos que puedan desarrollar las mismas, como:

- Competencias genéricas: herramientas, interpersonales y sistémicas.
- Competencias específicas: el conocimiento y las habilidades.

En varios estudios se evidencia que la educación superior en Latinoamérica, las competencias hacen que lo coloquen dentro de los primeros lugares, en las categorías de encuestados como los estudiantes, estudiantes graduados y docentes, acerca de compromiso ético con las diferentes instituciones.

En el Ecuador, existe una gran rivalidad entre universidades, ya que una busca ser mejor que la otra, justamente por las competencias implementadas y las que ha

implementar, lo que hace que el estudiante bachiller se prepare para ingresar a las instituciones superiores mejor posicionadas en el país, y anhelar esa educación de calidad para en el futuro enfrentarse de manera óptima al entorno que nos rodea, esta rivalidad permite que las universidades no se queden atrás en un subdesarrollo, y estén constantemente atentos a una innovación en tecnología, destreza y reconocimiento.

### **Sectores Relacionados y de Apoyo**

La Educación Superior está vinculada con varios sectores tanto privados como estatales, en muchos ámbitos como productivo, turístico, agrícola, tecnológico, salubrista, etc. Todos estos sectores brindan espacios en los cuales los estudiantes pueden realizar sus prácticas, y tener una visión para lo que se están preparando. Por lo que es muy importante que dentro del plan estratégico las universidades generen alianzas con los diferentes sectores para que los estudiantes accedan a estos espacios y que además de generar calidad, también lo hagan a nivel práctico; este punto siempre de la mano con el apoyo del gobierno central.

Existen otros sectores que brinda un apoyo importante como algunas universidades ofrecen programas de residencia universitaria, para que los estudiantes de otras provincias accedan a estos programas y puedan encontrar una seguridad en su buen vivir y alcanzar sus estudios; estos programas son ofertados por universidades como: Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Universidad de las Américas (UDLA), Universidad Nacional de Educación (UNAE), etc. Sin embargo, es importante resaltar, que en gran medida las necesidades de residencia universitaria la cumplen la oferta privada. Otro sector importante es el de transporte, ya que existen universidades que ofrecen transporte estudiantil, realizando el recorrido diario, salvaguardando la seguridad al llegar a la universidad de sus estudiantes.



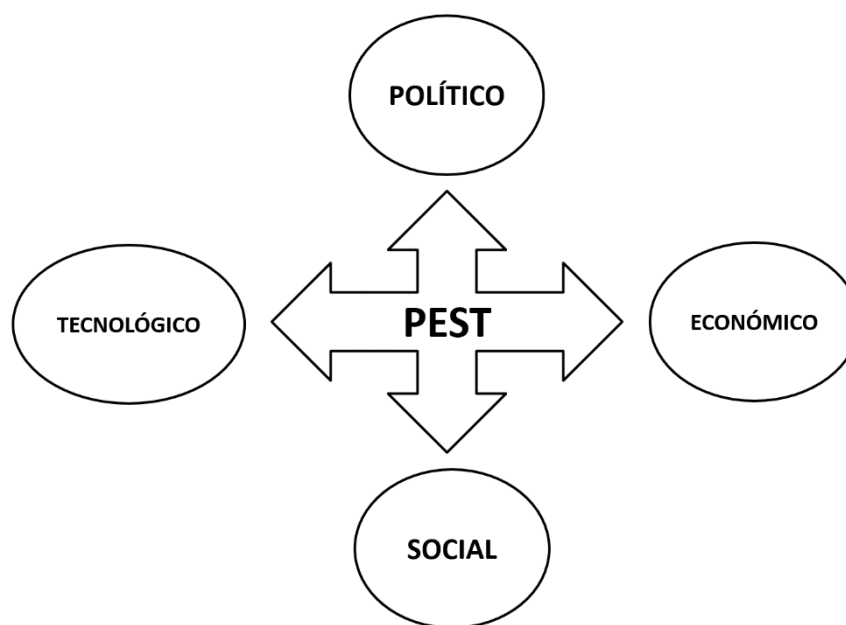
Se pueden nombrar otros sectores que son de gran aporte en el apoyo a las universidades como la red de editoriales universitarias del Ecuador (REUDE), las cuales realizan un proceso de publicación de investigaciones universitarias. Otro sector es el apoyo con el acceso a equipos tecnológicos y planes de internet, gracias a una alianza de la Senescyt con CNT y Banco del Pacífico, firmada el 08 de julio de 2020, este convenio favorece a estudiantes como a docentes.

La Senescyt en el año 2018 y 2019, otorgó un total de 5.290 becas cada año a estudiantes nacionales para carreras de pregrado, asignando un presupuesto de 17 millones de dólares que ayudan a cubrir el pago de manutención y colegiatura. Y para carreras de postgrado se entregó en el año 2018 un total de 400 becas y para el 2019 un total de 528 becas.

### **Influencia del análisis en el sector**

La educación es un proceso que debe estar vinculado a la solidaridad, integralidad, justicia, equidad y autonomía responsable; es por eso que es importante que la educación superior esté constantemente impulsada por todos los procesos de cambios constantes que se están llevando a cabo, ya que esta juega un papel importante en la carrera de cada futuro profesional y el eje de desarrollo del país. Por lo tanto, es crucial trabajar de la mano del gobierno, quien es el que asigna el presupuesto anual para que la educación fluya.

## Análisis de Entorno PEST



*Figura 1* Análisis PEST

Elaboración propia

### **Fuerzas Políticas (P)**

La Ley de la Educación Superior, refiere que todos los ciudadanos tienen derecho a la educación superior, con una igualdad de oportunidades, además que los niveles de formación son dos: tercer nivel (de grado) y cuarto nivel (posgrado), de esta manera se salvaguardan los derechos de los estudiantes. (LOES, 2019). Por otro lado, según el Ministerio de Educación, se garantiza la gratuidad de la educación, a través de la eliminación del cobro de valores como: matrículas, pensiones, etc.

Han existido muchos debates de política pública en educación, desde el gobierno de 2007, se logró que la educación en el Ecuador sea un orgullo, y este sea un aspecto elemental para el desarrollo del país, gracias a una mayor inversión económica, las nuevas políticas de la educación superior y los nuevos órganos gestores de educación superior. Todo esto ayudó al cierre de ciertas universidades capciosas que ofertan una mala calidad de educación, la recuperación de investigación y desarrollo, un

reconocimiento académico de los docentes, un buen posicionamiento académico a nivel internacional, etc.

### **Fuerzas Económicas (E)**

El gobierno del Ecuador brinda la oportunidad a todas las personas, para que realicen sus estudios de pregrado y posgrado en universidades nacionales e internacionales, a través del programa de becas del Senescyt; de esta manera apoya al desarrollo del país. Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2015), el gobierno en los años de 2007 al 2015 invirtió 11.746 millones de dólares en la educación superior, posicionando al Ecuador entre los países que más inversión ha realizado en este ámbito a nivel de Latinoamérica. Además, gracias a los préstamos monetarios para estudio a través del IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas), ya que se puede acceder a tal y así culminar su formación de manera exitosa.

Según el Banco Central del Ecuador en el año 2020 se registró un decrecimiento en el PIB de 8,9% lo que representa un valor del PIB de 65.535 millones en valores constantes, esto se dio debido a la suspensión de actividades temporales a causa de la pandemia por COVID19. El gobierno nacional a través del decreto ejecutivo 1017 del 16 de marzo de 2020, declaró el estado de excepción a nivel nacional, el mismo que se renovó por dos ocasiones, finalizando el 13 de septiembre de 2020; dicho decreto promulgó que los recursos del estado sean priorizados en sectores críticos como la salud.

El gobierno central con el objetivo de combatir la pandemia tuvo que realizar un recorte presupuestario según el ministerio de finanzas del 10% equivalente a 996 millones de dólares en referencia al presupuesto para educación del año 2020.

### **Fuerzas Sociales (S)**

Según el Marco Legal Educativo establece que: *“La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, gratuita hasta el tercer nivel de educación”*. Sin embargo en la Resolución N.º RPC-SO-25-No.258-2014 del Consejo de Educación Superior resuelve que: *“Para el caso de los estudiantes que actualmente se encuentren cursando una carrera, el cálculo de los porcentajes de reprobación necesarios para establecer la pérdida parcial, temporal o definitiva de la gratuidad se realizará en función del número de créditos de la carrera”*; lo que indica que todas las personas tienen derecho a la gratuidad de la educación en el Ecuador, sin embargo deben cumplir ciertas normas y disposiciones dictadas en el reglamento en mención, caso contrario perderán dicho derecho.

Según la proyección de la población ecuatoriana por años calendario 2010 – 2020, del INEC (2020) el Ecuador es un país con 17'512.663 habitantes, el presente año existió una postulación de 164.246 personas quienes rindieron el examen de acceso a la educación superior; existen 30 universidades públicas, 0 universidades particulares cofinanciadas, 26 universidades particulares financiadas, 85 institutos superior técnico, tecnológico y conservatorio público y 92 institutos superior técnico, tecnológico y conservatorio particular. No todas las ciudades disponen de instituciones superiores, por lo que muchas personas deben acudir a ciudades grandes para poder acceder a la educación. (Senescyt, 2020).

### **Fuerzas Tecnológicas (T)**

La cobertura de internet ha sido un impacto positivo para el Ecuador ya que es una herramienta que permite contribuir en el desempeño y discernimiento de toda la población. Por otro lado, la importación de equipos tecnológicos que facilitan el acceso a la información cada vez es más fácil, ya que las barreras comerciales van

desapareciendo, permitiendo de esta manera un mejor flujo libre y activo a los consumidores para tener acceso a esta tecnología.

Por otro lado, existen universidades que ofertan una educación en línea y educación a distancia, lo que brinda una mayor facilidad para que los ciudadanos alcancen sus estudios universitarios y títulos de cuarto nivel, como por ejemplo la UIDE brinda postgrados con una educación en línea, la UTPL oferta modalidad a distancia entre otras.

Según la Senescyt en el año 2020 amplió la cobertura en la oferta académica brindada a nivel nacional, misma que contribuyó a fortalecer la educación superior con la modalidad en línea, según el secretario de la Senescyt calificó a este momento que actualmente vive el mundo por la pandemia, como una oportunidad de implementar una formación más equitativa para acceder a cupos en la educación superior, misma que presentó un incremento del 82% referente al primer semestre del año 2019, siendo aceptado el 100% de los cupos ofertados (21.800 cupos). Adicionalmente en el primer semestre del año 2020 se ofertó en 4 universidades públicas, diez carreras en línea, comprometiéndose a ampliar la oferta en la educación superior, adecuándose a los cambios que se dan en el medio y tomando como referencia el éxito que ha tenido en las universidades e institutos superiores a nivel mundial.

## Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 1

Matriz MEFE Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<b>Participación en Redes y programas de investigación Innovación y vigilancia tecnológica local, nacional e internacional</b>	0,035	3	<b>0,105</b>
Existencia de fondos concursables para investigación, Innovación y vigilancia tecnológica	0,025	2	0,050
Alianzas estratégicas entre universidades para generación de proyectos de investigación, Innovación y vigilancia tecnológica	0,025	3	0,075
<b>Acreditación Nacional y Ranking Internacional</b>	0,025	4	<b>0,100</b>
<b>Procesos de Acreditación Internacional de carreras</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
<b>Alta demanda de Carreras de grado y Posgrado</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Ampliar y diversificar programas de posgrado	0,030	3	0,090
Existencia de Convenios, Redes y asociaciones académicas nacionales e Internacionales	0,025	2	0,050
La existencia de rankings y certificaciones nacionales e internacionales que permiten un mejor posicionamiento	0,030	3	0,090
Alta demanda de la sociedad por los bienes y servicios que oferta la institución	0,010	2	0,020
Existencia de fondos concursables	0,025	3	0,075

Existencia de créditos externos	0,025	2	0,050
Hospital universitario como espacio de intercambio y fortalecimiento de los ejes sustantivos y de oferta académica	0,015	3	0,045
Generación de recursos por autogestión por medio de la articulación entre la empresa pública UNACH y la institución	0,025	2	0,050
Alta demanda de la sociedad de proyectos de Vinculación para solventar sus necesidades	0,025	3	0,075
Alta demanda de educación continua de ecuatorianos fuera y dentro del país	0,025	2	0,050
<b>Existencia de organizaciones Nacionales e Internacionales para generar acuerdos, convenios y cooperación en el ámbito de vinculación</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Existencia de fondos a nivel Internacional para proyectos de vinculación	0,035	2	0,070
Posibilidad de desarrollar consultorías	0,025	2	0,050
Existencia de fondos semilla para emprendimiento	0,005	2	0,010
Reformas al reglamento de escalafón	0,005	1	0,005
<b>Amenazas</b>			
<b>Continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación por parte del organismo rector competente.</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Deficientes políticas de compras públicas para adquisición de bienes y servicio para investigación	0,025	2	0,050
Política pública no adecuada para garantizar la gestión oportuna de recursos económicos dirigidos al desarrollo de la investigación e innovación	0,025	1	0,025

Asignación presupuestaria insuficiente e inequitativa por parte del Estado	0,025	3	0,075
<b>Normativa del Sistema de Contratación Pública no responde a las necesidades del Sistema de Educación Superior</b>	0,025	3	<b>0,075</b>
Escaso desarrollo industrial y tecnológica en la zona 3	0,015	2	0,030
Escasas oportunidades de trabajo sobre algunas carreras	0,025	2	0,050
Oferta Online por situación sanitaria no permite cumplir algunos resultados de aprendizaje del perfil de egreso	0,025	3	0,075
<b>Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Restricciones de la política pública en referencia al uso de recursos	0,025	3	0,075
<b>Políticas de gobierno atentan contra la autonomía universitaria</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Sistema de contratación pública que no se acopla a las necesidades de las IES	0,025	4	0,100
Perdida de la autonomía universitaria	0,025	2	0,050
<b>Disminución de presupuesto por parte del estado</b>	0,035	4	<b>0,140</b>
Crisis política sanitaria a nivel mundial	0,025	3	0,075
Poco apoyo de instituciones públicas y privadas como contraparte para participar en convocatorias nacionales e internacionales y trabajar de manera conjunta	0,025	2	0,050
Falta de lineamientos y políticas a nivel Nacional en relación a Vinculación	0,025	2	0,050



Limitada aportación de recursos económicos por parte del estado para los organismos estratégicos participantes en los convenios	0,025	3	0,075
---	-------	---	-------

---

<b>Total</b>	<b>1,000</b>	<b>4</b>	<b>2,90</b>
--------------	--------------	----------	-------------

Elaboración propia

El puntaje ponderado para la Universidad Nacional de Chimborazo, es 2,90 lo que indica un resultado positivo, y la universidad está aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas existentes en el entorno.

### **La Organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter)**

#### **Poder de negociación de los proveedores**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) al brindar un servicio intangible como es la educación, no posee proveedores que puedan influenciar en su actividad, más sin embargo un grupo influyente como proveedor para la universidad, son los docentes con un total de 685 docentes, distribuidos 481 para tiempo completo, 76 para medio tiempo, 50 para tiempo parcial, 30 para tiempo completo con PhD, 20 de apoyo académico medio tiempo para medicina con especialidad o maestría, 13 de apoyo académico medio tiempo, 8 de apoyo académico tiempo completo, 3 de apoyo académico tiempo parcial, 2 de apoyo académico tiempo completo para medicina con especialidad o maestría y 2 medio tiempo con título de PhD. Siendo 394 docentes hombres y 291 docentes mujeres.

A pesar de que la universidad cuenta con otros proveedores, quienes brindan servicios tales como limpieza, guardianía, mantenimiento de equipos y oficina, etc., no tienen ningún poder de negociación pues la universidad, fácilmente puede cambiar de proveedor.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los estudiantes pertenecientes a la Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) poseen un poder de negociación muy bajo hacia la misma, dada la dificultad por normas legales, de cambiar de universidad o incluso de cambiar de carrera o especialización, por otro lado, los potenciales clientes, (futuros bachilleres), tienen un poder de negociación alto pues podrán escoger entre una larga lista de proveedores de educación superior, pudiendo ser estas instituciones educativas públicas o privadas.

En el año 2011 y posteriores, las universidades públicas tenían su autonomía para la convocatoria de tomar un examen de ingreso para su institución con un cupo limitado, a diferencia de las universidades privadas en la que los estudiantes ingresaban de manera espontánea y sin regirse a un cupo. A partir del año 2012 se unifica el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), el mismo que mide las aptitudes y conocimientos de los bachilleres, lo que brindará como resultado habilidades y destrezas con las que cuentan los estudiantes que buscan ingresar a una universidad, politécnicos, institutos técnicos y tecnológicos, y conservatorios en todo el Ecuador; siendo esta prueba Ser Bachiller una evaluación que reemplazó el examen de grado de los estudiantes en los colegios.

### **Amenaza de los sustitutos**

En la actualidad se considera como sustitutos de universidades a los centros o institutos tecnológicos superiores, que ofertan capacitaciones o titulaciones en profesiones u ocupaciones, artesanales o técnicas teniendo en cuenta que en Ecuador existen 177 institutos técnicos y tecnológicos públicos y privados, además puede ser considerado como un sustituto a metodologías de auto instrucción propiciadas por tecnologías y plataformas relacionadas con el internet.

### **Amenaza de los entrantes**

En el mes de abril de 2012 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES), cerró 14 de las 26 universidades que se encontraban en la categoría E, tras un año y medio de evaluación la entidad en mención clausuró definitivamente los establecimientos de educación superior que se detallan a continuación: Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica, Escuela Politécnica Javeriana, Universidad Autónoma de Quito, Universidad Cristiana Latinoamericana, Universidad Intercontinental, Universidad Alfredo Pérez Guerrero, Universidad Panamericana de Cuenca, Universidad Interamericana del Ecuador, Universidad OG-Mandino, Universidad Técnica San Antonio de Machala, Universidad Tecnológica América, Universidad Equatorialis, Escuela Superior Politécnica Ecológica Prof. Servio Tulio Montero Ludeña, y la Universidad Técnica Particular de Ciencias Ambientales José Peralta. Dejando alrededor de más de 40 mil estudiantes afectados por este cierre, implementando un plan de contingencia el cual consistía que los estudiantes de último año culminen sus estudios en su institución de origen, los estudiantes que aprobaron 50 créditos y que les faltó más de un año, se los distribuyó a otras instituciones con carreras vigentes con un examen de ubicación para que continúen sus estudios.

Dada la normativa legal vigente en el Ecuador, la posibilidad de la creación de nuevas universidades tanto pública o privada, es muy baja por lo cual la Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) posee ínfimas amenazas de nuevos competidores; sin embargo, se debe considerar la oferta en línea o virtual de universidades extranjeras que busca mercados en Latinoamérica, como ya ha acontecido con la Universidad de la Rioja de España, la cual ofrecer estudios de pos grado debidamente legalizados por el SENESCYT.

### Rivalidad de los competidores

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) posee una larga lista de competidores pues en el Ecuador existen un total de 30 universidades públicas, 26 universidades privadas financiadas, los principales competidores de la Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), son aquellas universidades ubicadas en la misma división política (zona 3), destacando entre las principales a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba), Universidad Técnica de Ambato (Ambato), y Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Latacunga).

Por otro lado, muchas universidades que ofertan sistemas de educación en línea, lo que facilita la educación superior para los bachilleres y títulos de cuarto nivel para los profesionales que, por motivos laborales, familiares, económicos, etc. se les dificulta acceder a postgrados; entre las que se pueden nombran son: UTPL, UIDE, UNIR, etc.

### Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 2

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Críticos para el éxito	Ponderación	UNACH		UTA		ESPE - Latacunga	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Competitividad de precios (Posgrados)	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
Instalaciones (Infraestructura - Campus)	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Categoría	0.30	2	0.6	3	0.9	4	1.2
Posición Financiera	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Participación de Mercado	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>		<b>2.75</b>		<b>2.60</b>

Elaboración propia

Dentro del análisis de Perfil Competitivo de la UNACH frente a sus principales competidores, ubicados en la zona 3, se puede observar que mantiene una puntuación similar con los mismos, analizando factores críticos para el éxito siendo estos: publicidad, competitividad de precios (Posgrados), instalaciones (infraestructura-campus), categoría, posición financiera, participación de mercado; considerando entre dichos factores los más relevantes son la categoría en la que se encuentra ubicada la universidad y la infraestructura que cuenta.

### **Análisis Interno AMOFHIT**

#### **Administración y Gerencia (A)**

De acuerdo a la estructura organizacional de la Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), se encuentra regido por el Rectorado, el mismo que es dirigido por el Dr. Nicolay Samaniego Erazo, PhD., por ende, se establecen tres vicerrectorados: Académico, Administrativo y de Post-Grado e Investigación; cada uno de estos es el encargado de cumplir funciones específicas por cada colaborador de acuerdo a sus puestos de trabajo. La universidad al disponer de un organigrama, se considera como una fortaleza, ya que la institución facilita la identificación de niveles jerárquicos con sus deberes y responsabilidades establecidos, lo que brinda una buena organización entre colaboradores y directivos, buscando una mejora continua para alcanzar los más altos estándares de calidad.

#### **Marketing y Ventas (M)**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), con el trabajo del vicerrectorado académico es el encargado de la planificación, coordinación, gestión, control y seguimiento de todas las actividades y procesos de gestión académica, necesarios para el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad de la educación, fortaleciendo además las competencias en el marketing digital en la investigación de los

mercados y comercialización de bienes y servicios, de esta forma se puede tomar decisiones competitivas y mejorar la rentabilidad en el mercado de la educación.

La UNACH usa de manera promotora y oportuna, el marketing digital, justamente para buscar la oportunidad de comercializar su servicio, a través de un mercado electrónico de esta manera mejora su rentabilidad por medio del uso de esta herramientas y estrategias; la coordinación encargada de llevar este proceso es la de comunicación institucional que permite un nexo de comunicación, publicidad y marketing interno, externo y relaciones públicas, su misión es gestionar estratégicamente estos procesos con el objetivo de intercambiar información institucional con grupos de interés.

La coordinación de comunicación institucional se enfoca en transmitir información de interés hacia los clientes internos y externos de la UNACH, a través de los diferentes medios de comunicación, uno de los más usados actualmente debido a las condiciones del medio, son las redes sociales con el cual existe mayor difusión y llega a la mayor cantidad de usuarios.

### **Operaciones y Logística. –infraestructura (O)**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en su capital Riobamba, en la Avenida Antonio José de Sucre Km 1 ½ vía a Guano, está formada por cuatro campus distribuidos estratégicamente entre la ciudad de Riobamba (Campus Norte, Centro y la Dolorosa) y el cantón Guano. El Campus Norte es el de mayor extensión de la universidad, en el funcionan 3 de las 4 facultades, así como las oficinas administrativas de rectorado, vicerrectorado académico, vicerrectorado administrativo, direcciones y departamentos de apoyo; en el Campus Centro, es el más nuevo de la entidad en el que funcionan carreras como arquitectura y odontología, tiene una edificación histórica de la ciudad de Riobamba; el

Campus la Dolorosa es el más antiguo e histórico de la universidad, en el mismo se encuentra la facultad de ciencias de la educación humanas y tecnologías, así como el vicerrectorado de postgrado e investigación, con sus direcciones; y por último en el Campus Guano que se encuentra en un proyecto a futuro con un lote de 2 hectáreas, para ampliar sus espacios y edificaciones, brindando facilidades a los usuarios internos y externos, buscando siempre una mejora en la calidad de estudio. Dentro de este proyecto se encuentra planteado 2 edificaciones de 8 pisos con subterráneos y parqueaderos para más de 200 vehículos, así como áreas verdes, canchas de uso múltiple y un bioterio.

La universidad cuenta con 31 carreras las mismas que forman parte de 4 facultades que son: Facultad de Ciencias de la Educación Humanas y Tecnología conformada por 12 carreras, Facultad de Ingeniería conformada por 7 carreras, Facultad de Ciencias de la Salud conformada por 6 carreras y Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas conformada por 6 carreras; y dos centros de apoyo que son el de idiomas y educación física.

### **Finanzas y Contabilidad (F)**

Mediante el trabajo del vicerrectorado administrativo y la dirección financiera, los mismos que se encargan de la gestión financiera de la universidad incluyendo sus componentes de presupuesto, contabilidad y tesorería.

Según la cédula presupuestaria 2020 de la Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) el presupuesto desembolsado por el gobierno central y SENPLADES para la misma es de \$35'467.512. A diferencia del año 2019 que fue un valor de \$36'842.874,03 debido al porcentaje no ejecutado en el desembolso por parte de la SENPLADES, reduciendo aproximadamente en un millón el desembolso realizado por la misma secretaria.

### **Recursos Humanos (H)**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), cuenta con un total de 685 docentes, distribuidos 481 para tiempo completo, 76 para medio tiempo, 50 para tiempo parcial, 30 para tiempo completo con PhD, 20 de apoyo académico medio tiempo para medicina con especialidad o maestría, 13 de apoyo académico medio tiempo, 8 de apoyo académico tiempo completo, 3 de apoyo académico tiempo parcial, 2 de apoyo académico tiempo completo para medicina con especialidad o maestría y 2 medio tiempo con título de PhD. El vicerrectorado administrativo y a la dirección de administración de talento humano, son los encargados de manejar de manera adecuada al personal administrativo y docente perteneciente a la universidad, el cual asciende a un total de 1.038 colaboradores.

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH), cuenta con recursos como red inalámbrica mediante el cual los estudiantes como docentes pueden hacer uso de la misma en todos los campus; otro recurso es el correo institucional mediante el cual se puede dar comunicaciones, informar calificaciones, entregar tareas, etc.; otro recurso es la página de la universidad virtual mediante el cual se puede acceder a sistemas académicos y sistemas de gestión; el URKUND que es un sistema de anti plagio usado por todos los que conforman la universidad y por último la biblioteca virtual que es de gran ayuda. Por otro lado, todos los medios de comunicación digital como WhatsApp, redes sociales y correos electrónicos son permitidos en la universidad, ya que gracias al uso de los teléfonos celulares se facilita el acercamiento del docente con los estudiantes.

### **Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

La Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH) cuenta con laboratorios científicos equipados para las diferentes carreras que ofertan en esta institución, entre



los más destacados se encuentra el laboratorio de servicios ambientales que permite a los estudiantes realizar análisis fisicoquímicos y microbiológicos de aguas de salud, laboratorios industriales que equipados con equipos de mecánica industrial, máquinas y herramientas acorde a las carreras, laboratorio de control de materiales de la facultad de ingeniería que permite realizar a los estudiantes prácticas de topografía, ensayo de materiales, mecánica de suelos, estructura de acero, pavimentos, etc., y laboratorio de la facultad de ciencia de la salud en donde permite realizar prácticas para docencia así como para investigación.

A través del vicerrectorado de investigación, conjuntamente con las unidad orgánica de gestión académica se encuentran trabajando de forma continua, enfocados en su misión que es coordinar, planificar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a la matriculación y desarrollo de los postgrados en la UNACH; para lo cual existen programas de postgrado como maestrías en: Auditoría de Tecnologías de la Investigación, en Derecho Administrativo, en Derecho Constitucional, en Diseño, en Desarrollo local, en Educación, en Gerencia Hospitalaria, en Gestión de Talento Humano, en Pedagogía, en Restauración y Conservación de bienes culturales, en Seguridad Industrial y en Turismo.

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3  
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Docentes con títulos PHD involucrados en investigación	0,040	4	<b>0,160</b>
Líneas de investigación actualizadas que responden a necesidades institucionales y de la zona 3	0,030	4	0,120
Incremento de propiedad intelectual derivada de actividades de investigación Innovación y vigilancia tecnológica que cumplen protocolos establecidos	0,025	4	0,100
Personal académico con experiencia en gestión de investigación, Innovación y vigilancia tecnológica	0,040	3	<b>0,120</b>
Diseño curricular actualizado y acorde a la realidad	0,040	4	<b>0,160</b>
Existencia de Infraestructura Tecnológica	0,040	4	<b>0,160</b>
Personal académico capacitado en constante proceso de actualización	0,025	3	0,075
Existencia de un Modelo de Internacionalización Institucional	0,040	4	<b>0,160</b>
Planificación estratégica institucional actualizada	0,025	3	0,075
Personal capacitado para brindar soporte a los ejes sustantivos	0,025	3	0,075
Sistema integral de salud universitaria con espacios físicos en todos los campus	0,025	3	0,075

Modelo de gestión institucional acorde a las necesidades de internacionalización	0,025	3	0,075
Cuerpos normativos institucionales	0,030	3	0,090
Consultorios de atención gratuita en varias áreas del conocimiento	0,020	3	0,060
Proyectos de vinculación acorde a las necesidades de grupos vulnerables y el entorno	0,030	3	0,090
Proyectos de vinculación resultado de Investigación	0,030	4	0,120
Procesos, procedimientos y herramientas para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos articulados al SGC	0,025	3	0,075
Capacidad de generar alianzas estratégicas	0,025	3	0,075
<b>Debilidades</b>			
Equipos insuficientes para el desarrollo de actividades Investigación, Innovación y vigilancia tecnológica.	0,045	1	0,045
Escaso desarrollo en temas relacionados a Innovación y vigilancia tecnológica	0,025	2	<b>0,050</b>
Inexistencia Comité de ética en seres humanos reconocido por el Organismo Nacional	0,025	2	<b>0,050</b>
Existe pocos procesos para incentivar la participación de estudiantes en actividades de investigación, innovación	0,040	1	0,040
Débil articulación y coordinación con las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación	0,025	2	<b>0,050</b>
Falta de capacidad y enlace con sector productivo y actores sociales	0,020	2	0,040

Pocos docentes PhD en área de conocimiento específico	0,025	2	<b>0,050</b>
Falta levantar, actualizar, optimizar procesos y procedimientos institucionales en el SGC	0,020	2	0,040
Débil articulación entre los ejes sustantivos y condiciones institucionales	0,021	2	0,042
Débil planificación de las unidades académicas administrativas	0,030	1	0,030
Débil sistema de seguimiento y evaluación de la planificación y ejecución	0,040	1	0,040
Insuficientes espacios adecuados para personas con discapacidades	0,015	2	0,030
Débil articulación entre ejes los sustantivos	0,025	2	0,050
Poca capacidad operativa y estructura para responder a las necesidades	0,025	2	<b>0,050</b>
Débil capacidad para diseño, ejecución, seguimiento y evaluación	0,025	2	0,050
Inexistencia de proyectos de Vinculación con componentes de Internacionalización, saberes ancestrales, cuidados del ambiente, interculturalidad	0,025	2	0,050
Débil gestión institucional para los procesos de contratación pública	0,030	1	0,030
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>69</b>	<b>2,10</b>

Elaboración propia

La Universidad Nacional de Chimborazo tiene un promedio total de 2.10 que indica que esta institución educativa se encuentra sobre el promedio del uso de sus

fortalezas internas totales y hace frente a sus debilidades, es decir la universidad aprovecha sus estrategias actuales, pero minimiza todas las debilidades presentadas.

### **Resumen**

Al elaborar el análisis competitivo del país, se puede evidenciar que el Ecuador ha ascendido puestos de ranking a nivel de la competitividad global, gracias a la inversión realizada, lo que además ha permitido que la educación superior se vincule con varios sectores privados y estatales, de esta manera accedan a espacios a nivel práctico.

Al analizar el entorno PEST, se destaca que el gobierno para combatir la pandemia tuvo que realizar un recorte presupuestario del 10%, siendo un factor negativo para la UNACH. En el análisis PORTER, se destaca que los clientes potenciales son los estudiantes, ya que reciben una educación de calidad, en una universidad bien posicionada en Latinoamérica. Por otro lado, entre los principales factores internos que influyen en la UNACH, se destaca que se mantienen una estructura organizacional por niveles jerárquicos que tienen sus responsabilidades.

## Capítulo IV: El Proceso Estratégico

### Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

#### Objetivos a Largo Plazo:

- a) Mejorar la calidad, pertinencia y excelencia académica para el año 2021 en un 20% siendo responsables directos el departamento de evaluación y acreditación, el comité de evaluación interna.
- b) Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia, innovación, tecnología y saberes en un 15% para el año 2021 a cargo del vicerrectorado de post grados e investigación y del centro de transferencias y desarrollo de tecnologías.
- c) Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación con un crecimiento del 20% de proyectos a cargo de la comisión de vinculación con la sociedad.
- d) Incrementar la eficiencia operacional institucional en un 10%

#### Estrategias en acción:

- a) Empoderar, desarrollar y fortalecer las capacidades de los docentes en los ámbitos académico, de investigación y vinculación.
- b) Implementar una oferta académica basada en un sistema de planificación y aprendizaje continuo
- c) Fortalecer la relación de cooperación nacional e internacional con IES, organizaciones de la sociedad civil, actores públicos y privados en el ámbito académico
- d) Impulsar la construcción de una nueva universidad, sobre la base de un modelo centrado en la investigación científica y en el cultivo de valores, en un ambiente de interacción permanente entre estudiantes y docentes.

- e) Fortalecer la relación de cooperación para la producción de investigaciones, innovación y transferencia tecnológica pertinentes a los requerimientos de desarrollo de los territorios a nivel nacional, regional e internacional.
- f) Transversalizar el rescate y difusión de los saberes ancestrales en el modelo de investigación.
- g) Promover la investigación como una práctica generalizada en docentes y estudiantes de la UNACH, que facilite su participación en el debate y en la producción del conocimiento
- h) Establecer un modelo de intervención de vinculación con la sociedad en correspondencia con las investigaciones realizadas por la UNACH y/o los PDyOT
- i) Fortalecer la relación de cooperación nacional e internacional con IES, organizaciones de la sociedad civil, actores públicos y privados en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de vinculación.
- j) Impulsar una gestión de mejoramiento continuo sobre la base de un sistema de gestión de la calidad
- k) Proveer de los bienes y servicios a las funciones agregadores de valor con calidad y oportunidad
- l) Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la EP UNACH como instrumento de movilización de recursos que potencien el logro de los resultados de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación
- m) Empoderar, desarrollar y fortalecer las capacidades del personal administrativo y de servicio de la UNACH

- n) Generar condiciones adecuadas para la prevención de riesgos en salud y seguridad en el trabajo.

### Matriz de Mckinsey/ General Electric (MGE)

Mediante la matriz G.E. o también llamada Mckinsey o matriz atractivo del mercado, se pretende conocer el atractivo del mercado en el que se encuentra la Universidad Nacional de Chimborazo y el frente competitivo al que se enfrenta.

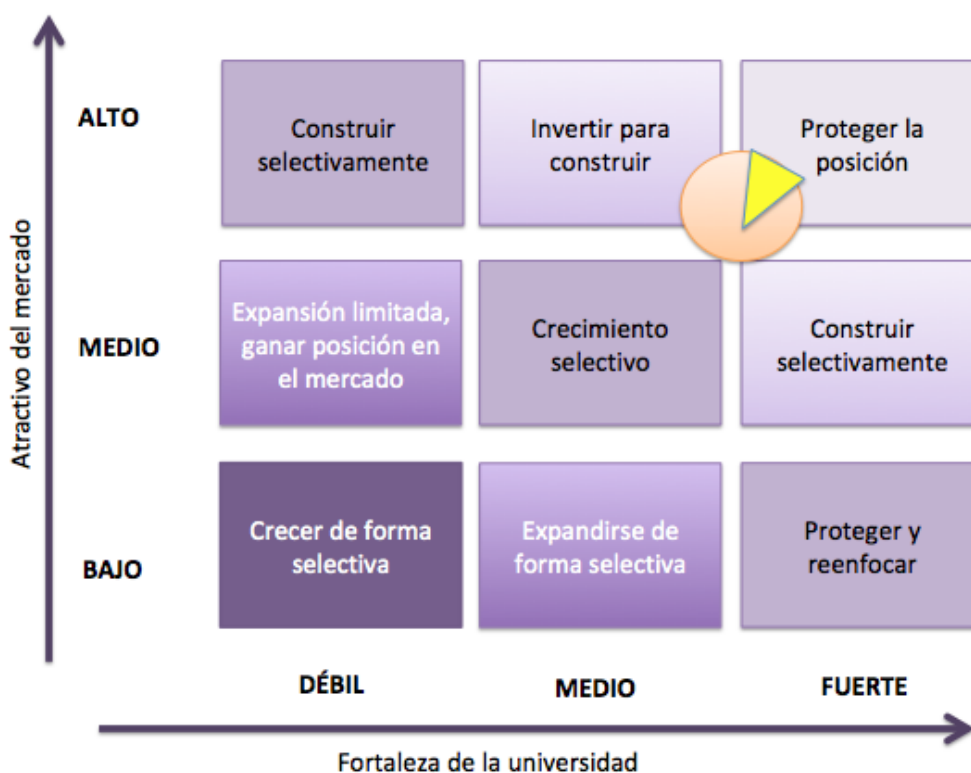


Figura 2 Matriz de Mackinsey/ General Electric (MGE)

Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico, la Universidad Nacional de Chimborazo, se encuentra en una buena posición para atractivo del mercado y con grandes fortalezas frente a la competencia con otras instituciones de educación superior.



**Matriz SPACE (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS)**

De acuerdo a la información obtenida de la Universidad Nacional del Chimborazo, además del análisis realizado de la situación interna y externa de la misma se ha realizado la matriz SPACE o también conocida como MPEYEA mostrada a continuación.

Tabla 4  
*Matriz PEYEA Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)*

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Liquidez	5	Necesidad actual de mayor enfoque en la educación online	-2
Flujo de efectivo	4	Disminución de demanda, por crisis económica y social, además del factor tecnológico	-3
		Incremento de la competencia en la oferta de especialización y posgrados	-4
<b>Fuerza Financiera (FF) promedio</b>	<b>4,5</b>	<b>Estabilidad del Entorno (EE) promedio</b>	<b>-3</b>
Análisis Interno		Análisis Externo	
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación de mercado	-1	Incremento de la población demandante de educación/preparación académica de tercer y cuarto nivel	5
Calidad de servicio	-3	Poca estabilidad financiera, consecuencia de crisis económica global	5
Utilización de la capacidad	-4	Utilización baja de la capacidad total de la universidad	4
<b>Ventaja Competitiva (VC) promedio</b>	<b>-</b>	<b>Fuerza de la Industria (FI) promedio</b>	<b>4,67</b>

Elaboración propia

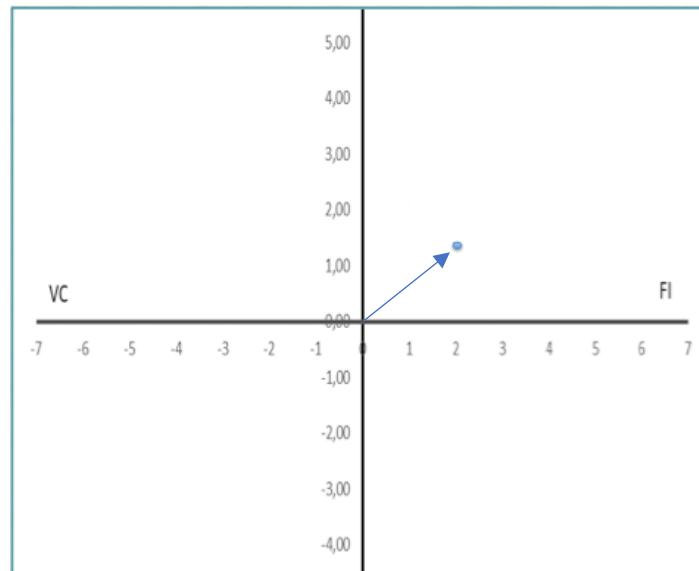


Figura 3 Matriz SPACE

Elaboración propia

Podemos concluir gracias a la matriz PEYEA y su respectiva gráfica, es evidente que la universidad deberá establecer y ejecutar estrategias agresivas, siendo estas de manera general aquellas enfocadas en la calidad del servicio aportando al desarrollo de mercado.

## Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Tabla 5

Matriz FODA Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Docentes con títulos PHD involucrados en investigación	Participación en Redes y programas de investigación Innovación y vigilancia tecnológica local, nacional e internacional
Líneas de investigación actualizadas que responden a necesidades institucionales y de la zona 3	Existencia de fondos concursables para investigación, Innovación y vigilancia tecnológica
Incremento de propiedad intelectual derivada de actividades de investigación Innovación y vigilancia tecnológica que cumplen protocolos establecidos	Alianzas estratégicas entre universidades para generación de proyectos de investigación, Innovación y vigilancia tecnológica
Personal académico con experiencia en gestión de investigación, Innovación y vigilancia tecnológica	Acreditación Nacional y Ranking Internacional
Diseño curricular actualizado y acorde a la realidad	Procesos de Acreditación Internacional de carreras
Existencia de Infraestructura Tecnológica	Alta demanda de Carreras de grado y Posgrado
Personal académico capacitado en constante proceso de actualización	Ampliar y diversificar programas de posgrado
Existencia de un Modelo de Internacionalización Institucional	Existencia de Convenios, Redes y asociaciones académicas nacionales e Internacionales
Planificación estratégica institucional actualizada	La existencia de rankings y certificaciones nacionales e internacionales que permiten un mejor posicionamiento
Personal capacitado para brindar soporte a los ejes sustantivos	Alta demanda de la sociedad por los bienes y servicios que oferta la institución
Sistema integral de salud universitaria con espacios físicos en todos los campus	Existencia de fondos concursables

Modelo de gestión institucional acorde a las necesidades de internacionalización	Existencia de créditos externos
Cuerpos normativos institucionales	Hospital universitario como espacio de intercambio y fortalecimiento de los ejes sustantivos y de oferta académica
Consultorios de atención gratuita en varias áreas del conocimiento	Generación de recursos por autogestión por medio de la articulación entre la empresa pública UNACH y la institución
Proyectos de vinculación acorde a las necesidades de grupos vulnerables y el entorno	Alta demanda de la sociedad de proyectos de Vinculación para solventar sus necesidades
Proyectos de vinculación resultado de Investigación	Alta demanda de educación continua de ecuatorianos fuera y dentro del país
Procesos, procedimientos y herramientas para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos articulados al SGC	Existencia de organizaciones Nacionales e Internacionales para generar acuerdos, convenios y cooperación en el ámbito de vinculación
Capacidad de generar alianzas estratégicas	Existencia de fondos a nivel Internacional para proyectos de vinculación
	Posibilidad de desarrollar consultorías
	Existencia de fondos semilla para emprendimiento
	Reformas al reglamento de escalafón

### **Debilidades**

Equipos insuficientes para el desarrollo de actividades Investigación, Innovación y vigilancia tecnológica.

Escaso desarrollo en temas relacionados a Innovación y vigilancia tecnológica

Inexistencia Comité de ética en seres humanos reconocido por el Organismo Nacional

### **Amenazas**

Continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación por parte del organismo rector competente.

Deficientes políticas de compras públicas para adquisición de bienes y servicio para investigación

Política pública no adecuada para garantizar la gestión oportuna de recursos económicos dirigidos al desarrollo de la investigación e innovación

Existe pocos procesos para incentivar las participaciones de estudiantes en actividades de investigación, innovación	Asignación presupuestaria insuficiente e inequitativa por parte del Estado
Débil articulación y coordinación con las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación	Normativa del Sistema de Contratación Pública no responde a las necesidades del Sistema de Educación Superior
Falta de capacidad y enlace con sector productivo y actores sociales	Escaso desarrollo industrial y tecnológica en la zona 3
Pocos docentes PhD en área de conocimiento específico	Escasas oportunidades de trabajo sobre algunas carreras
Falta levantar, actualizar, optimizar procesos y procedimientos institucionales en el SGC	Oferta Online por situación sanitaria no permite cumplir algunos resultados de aprendizaje del perfil de egreso
Débil articulación entre los ejes sustantivos y condiciones institucionales	Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado
Débil planificación de las unidades académicas administrativas	Restricciones de la política pública en referencia al uso de recursos
Débil sistema de seguimiento y evaluación de la planificación y ejecución	Políticas de gobierno atentan contra la autonomía universitaria
Insuficientes espacios adecuados para personas con discapacidades	Sistema de contratación pública que no se acopla a la necesidad de las IES
Débil articulación entre ejes los sustantivos	Perdida de la autonomía universitaria
Poca capacidad operativa y estructura para responder a las necesidades	Disminución de presupuesto por parte del estado
Débil capacidad para diseño, ejecución, seguimiento y evaluación	Crisis política sanitaria a nivel mundial
Inexistencia de proyectos de Vinculación con componentes de Internacionalización, saberes ancestrales, cuidados del ambiente, interculturalidad	Poco apoyo de instituciones públicas y privadas como contraparte para participar en convocatorias nacionales e internacionales y trabajar de manera conjunta

Débil gestión institucional para los procesos de contratación pública

Falta de lineamientos y políticas a nivel Nacional en relación a Vinculación

Limitada aportación de recursos económicos por parte del estado para los organismos estratégicos participantes en los convenios

---

Elaboración propia

## Matriz FODA Cruzado

Tabla 6

Matriz FODA Cruzado Universidad Nacional del Chimborazo (UNACH)

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<b>F1</b>	Docentes con títulos PHD involucrados en investigación	<b>D1</b> Escaso desarrollo en temas relacionados a Innovación y vigilancia tecnológica
	<b>F2</b>	Personal académico con experiencia en gestión de investigación, Innovación y vigilancia tecnológica	<b>D2</b> Inexistencia Comité de ética en seres humanos reconocido por el Organismo Nacional
	<b>F3</b>	Diseño curricular actualizado y acorde a la realidad	<b>D3</b> Débil articulación y coordinación con las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación
	<b>F4</b>	Existencia de Infraestructura Tecnológica	<b>D4</b> Pocos docentes PhD en área de conocimiento específico
	<b>F5</b>	Existencia de un Modelo de Internacionalización Institucional	<b>D5</b> Poca capacidad operativa y estructura para responder a las necesidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b>	Participación en Redes y programas de investigación Innovación y vigilancia tecnológica local, nacional e internacional	Incorporar un mayor número docentes con título de PHD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional, procesos de acreditación internacional de las carreras y la participación en redes y programas de innovación y vigilancia tecnológica local, nacional e internacional. (F1, F2, F4, O1, O2, O3)	<b>DO1</b> Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras. (D1, O2, O3)
<b>O2</b>	Acreditación Nacional y Ranking Internacional		<b>DO2</b> Desarrollar un comité de ética en seres humanos que sea reconocido por el organismo nacional, a través de la cooperación con organismos nacionales e internacionales en el ámbito de la vinculación. (D2, O5)
<b>O3</b>	Procesos de Acreditación Internacional de carreras	<b>FO2</b> Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado. (F3, O4)	<b>DO3</b> Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y

<b>O4</b>	Alta demanda de Carreras de grado y Posgrado	<b>FO3</b>	Potenciar el modelo existente de internacionalización institucional para incrementar los convenios y cooperación en el ámbito de vinculación con organizaciones nacionales e internacionales. (F5, O5)	servicios para investigación, además de incrementar el número de docentes PhD en áreas de conocimiento específico, incrementando también la capacidad operativa y estructura para responder a las necesidades de la sociedad e institución de tal manera que a través de la participación en redes y programas de investigación e innovación y vigilancia tecnológica se pueda satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado. (D3, D4, O1, O4)
<b>O5</b>	Existencia de organizaciones Nacionales e Internacionales para generar acuerdos, convenios y cooperación en el ámbito de vinculación			

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<b>A1</b>	Continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación por parte del organismo rector competente.	<b>FA1</b>
<b>A2</b>	Normativa del Sistema de Contratación Pública no responde a las necesidades del Sistema de Educación Superior	<b>DA1</b>
<b>A3</b>	Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado	<b>DA2</b>
	<b>FA2</b>	<b>DA1</b>
	<b>FA1</b>	<b>DA2</b>

Capacitación constante a docente con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación. (F1, A1)

Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica para enfrentar a la normativa del sistema de contratación pública que no responde a las necesidades del sistema de educación superior, las políticas de gobierno que atentan contra la autonomía universitaria y la disminución de presupuesto por parte del estado y la consecuente asignación presupuestaria. (F2, A2, A3, A4, A5)

Desarrollar proyectos que permitan fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad, además de mejorar la articulación y coordinación con las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación, que permita a la universidad hacer frente a los continuos cambios en los modelos de evaluación. (D1, D3, A1)

Creación de comité de ética con miembros del actual personal administrativo de la universidad, evitando así la necesidad de contratar nuevo personal y superando la limitante de recursos por la disminución de presupuesto por parte del estado y su consecuente asignación presupuestaria insuficiente. (D2, A2, A3, A5)

Elaboración propia







<b>O4</b>	Alta demanda de Carreras de grado y Posgrado	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	
<b>O5</b>	Existencia de organizaciones Nacionales e Internacionales para generar acuerdos, convenios y cooperación en el ámbito de vinculación	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	
<b>AMENAZAS</b>		0 0 0 0 0 0 0 0 0																									
<b>A1</b>	Continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación por parte del organismo rector competente.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	
<b>A2</b>	Normativa del Sistema de Contratación Pública no responde a las necesidades del Sistema de Educación Superior	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
<b>A3</b>	Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	
<b>A4</b>	Políticas de gobierno atentan contra la autonomía universitaria	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	
<b>A5</b>	Disminución de presupuesto por parte del estado	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
<b>TOTAL</b>		1,00	3,10	3,05	2,75	2,95	2,80	3,30	3,10	3,00	3,20	2,95	2,90	3,00													

Elaboración propia

**Estrategias de retención**

- a) Incorporar un mayor número docentes con título de PhD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional, procesos de acreditación internacional de las carreras y la participación en redes y programas de innovación y vigilancia tecnológica local, nacional e internacional. (F1, F2, F4, O1, O2, O3)
- b) Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado. (F3, O4)
- c) Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras. (D1, O2, O3)
- d) Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación, además de incrementar el número de docentes PhD en áreas de conocimiento específico, incrementando también la capacidad operativa y estructura para responder a las necesidades de la sociedad e institución de tal manera que a través de la participación en redes y programas de investigación e innovación y vigilancia tecnológica se pueda satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado. (D3, D4, O1, O4)
- e) Capacitación constante a docente con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación. (F1, A1)

- f) Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica para enfrentar a la normativa del sistema de contratación pública que no responde a las necesidades del sistema de educación superior, las políticas de gobierno que atentan contra la autonomía universitaria y la disminución de presupuesto por parte del estado y la consecuente insuficiente asignación presupuestaria. (F2, A2, A3, A4, A5)
- g) Potenciar el diseño curricular, la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización institucional de la universidad para enfrentar y minimizar el impacto de las políticas de gobierno que atentan contra la autonomía de la institución. (F3, F4, F5, A4)
- h) Desarrollar proyectos que permitir fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad, además de mejorar la articulación y coordinación con las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación, que permita a la universidad hacer frente a los continuos cambios en los modelos de evaluación. (D1, D3, A1)
- i) Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución y planificar su capacidad operativa y estructura para responder a necesidades, mitigando el impacto de las políticas de gobierno que atentan contra la autonomía universitaria. (D4, D5, A4)

#### **Estrategias de contingencia**

- a) Potenciar el modelo existente de internacionalización institucional para incrementar los convenios y cooperación en el ámbito de vinculación con organizaciones nacionales e internacionales. (F5, O5)

- b) Desarrollar un comité de ética en seres humanos que sea reconocido por el organismo nacional, a través de la cooperación con organismos nacionales e internacionales en el ámbito de la vinculación. (D2, O5)
- c) Creación de comité de ética con miembros del actual personal administrativo de la universidad, evitando así la necesidad de contratar nuevo personal y superando la limitante de recursos por la disminución de presupuesto por parte del estado y su consecuente asignación presupuestaria insuficiente. (D2, A2, A3, A5)

### **Resumen**

Dentro del capítulo se establece los objetivos a largo plazo, para los que se propuesto estrategias en acción, elaborados conjuntamente con las fortalezas y debilidades como factores internos, así como las oportunidades y amenazas como factores externos, los mismos que se encuentran resumidos dentro de la matriz FODA.

Por otro lado, se elaboró la Matriz SPACE, en la cual se evalúa las fuerzas financieras, ventajas competitivas, estabilidad del entorno y fuerzas de la industria, en la que se obtiene como resultado que la universidad deberá establecer y ejecutar estrategias agresivas, enfocadas en la calidad del servicio aportando al desarrollo de mercado.

## Capítulo V: Implementación y Evaluación de la Estrategia

### Mapa Estratégico

En el presente cuadro se definen las perspectivas y los objetivos de largo plazo correctamente alineados secuencialmente desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva clientes.

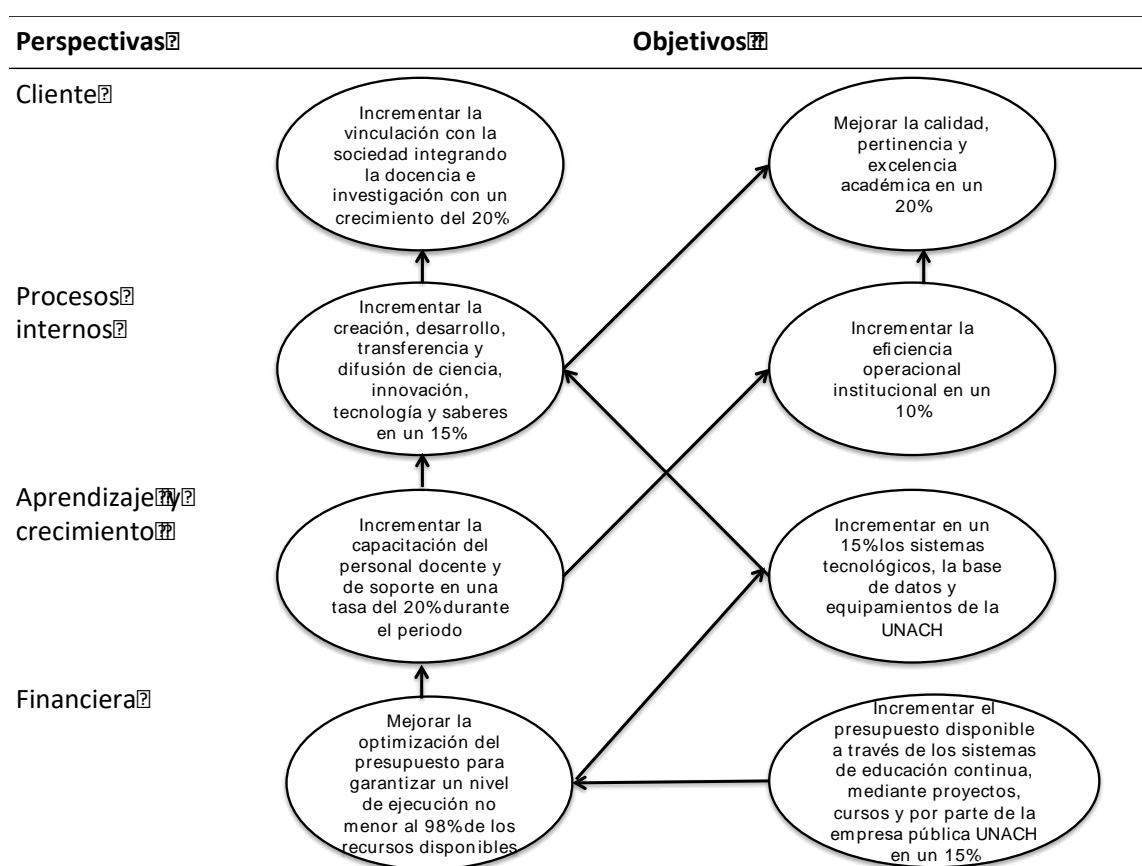


Figura 4 Mapeo Estratégico

Elaboración propia

Tabla 8  
*Mapeo Estratégico Parte 1*

Descripción de Objetivos a Largo Plazo	Numeración de los
	Objetivos a Largo Plazo
Mejorar la calidad, pertinencia y excelencia académica para el año 2021 en un 20%	Obj1
Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia, innovación, tecnología y saberes en un 15% para el año 2021	Obj2
Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación con un crecimiento del 20%	Obj3
Incrementar la eficiencia operacional institucional en un 10%	Obj4
Mejorar la optimización del presupuesto para garantizar un nivel de ejecución no menor al 98% de los recursos disponibles.	Obj5
Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos, por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.	Obj6
Incrementar la capacitación del personal docente y de soporte en una tasa del 20% durante el período	Obj7
Incrementar en un 15% los sistemas tecnológicos, la base de datos y equipamientos de la UNACH.	Obj8

Elaboración propia



Tabla 9  
*Mapeo Estratégico Parte 2*

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</b>
CLIENTE	Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación con un crecimiento del 20% Mejorar la calidad, pertinencia y excelencia académica para el año 2021 en un 20%
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia, innovación, tecnología y saberes en un 15% para el año 2021 Incrementar la eficiencia operacional institucional en un 10%
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Y Incrementar la capacitación del personal docente y de soporte en una tasa del 20% durante el período. Incrementar en un 15% los sistemas tecnológicos, la base de datos y equipamientos de la UNACH. Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos, por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.
FINANCIERA	Mejorar la optimización del presupuesto para garantizar un nivel de ejecución no menor al 98% de los recursos disponibles. Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos, por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.

Elaboración propia

## Objetivos a Largo Plazo vs Estrategias de Retención

En la tabla siguiente se visualiza las estrategias de retención que son utilizadas para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Tabla 10  
*Objetivos a Largo Plazo Vs Estrategias de Retención*

<b>Descripción de la Estrategia de Retención</b>	<b>Numeración de la Estrategia de Retención</b>
Incorporar un mayor número de docentes con título de PhD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional.	E1
Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado.	E2
Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras.	E3
Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación.	E4
Capacitación constante a docente con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación.	E5

Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica.	E6
Potenciar el diseño curricular, la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización institucional de la universidad.	E7
Desarrollar proyectos que permitan fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad.	E8
Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.	E9

---

Elaboración propia

Tabla 11  
*Objetivos a largo Plazo Vs Estrategias de retención*

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Obj1	X		X		X				X
Obj2	X		X				X		X
Obj3				X	X	X			
Obj4		X		X		X	X		
Obj5	X	X				X		X	
Obj6		X						X	
Obj7			X		X				X
Obj8			X				X	X	

Elaboración propia

### **Estrategias vs Acciones Estratégicas**

En el siguiente cuadro se representa las acciones estratégicas necesarias para poder alcanzar las estrategias de retención, es decir lo que se debe hacer para alcanzar las mismas:

Tabla 12  
Estrategias Vs Acciones Estratégicas

Estrategias	N.º De Acciones Estratégicas	Descripción de la Acción Estratégica
Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación.	AE7	Establecer un modelo de intervención de vinculación con la sociedad en correspondencia con las investigaciones realizadas por la UNACH y/o los PDyOT.
	AE8	Gestionar internacionalmente el apoyo para procesos de investigación
Potenciar el diseño curricular, la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización institucional de la universidad.	AE13	Mejorar las condiciones de infraestructura, bienes y equipos tecnológicos.
Capacitación constante a docentes con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación.	AE9	Promover la investigación como una práctica generalizada en docentes y estudiantes de la UNACH, que facilite su participación en el debate y en la producción del conocimiento.
	AE10	Realizar capacitaciones a los docentes
Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica.	AE11	Implementar procesos para el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria.
	AE12	Ejecutar la re distribución de actividades de los funcionarios de la UNACH, con el fin de evitar procesos repetitivos.

<p>Incorporar un mayor número de docentes con título de PhD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional.</p>	AE1	Rediseñar el proceso de selección de docentes
<p>Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado.</p>	AE2	Mejorar la selección en el ingreso del personal docente en la UNACH
<p>Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras.</p>	AE3	Reformar la oferta académica basada en un sistema de planificación y aprendizaje continuo.
<p>Desarrollar proyectos que permitan fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad.</p>	AE4	Incremento de nuevas carreras universitarias
<p>Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.</p>	AE5	Mejorar el sistema de tecnologías de información y comunicación (TICS)
<p>Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.</p>	AE6	Contratar capacitaciones y accesos de base de datos académicos
<p>Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.</p>	AE14	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la EP UNACH como instrumento de movilización de recursos que potencien el logro de los resultados de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación.
<p>Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.</p>	AE15	Crear un proceso para el desarrollo profesional docente que lidere estrategias colaborativas que sirvan para promover la práctica profesional

bajo una óptica de  
investigación y  
desarrollo.

---

Elaboración propia

## Políticas para cada Estrategia

Es importante que con las estrategias planteadas se fijen políticas, las mismas que serán de guía para la consumación de las actividades.

Tabla 13  
*Políticas para cada Estrategia*

Estrategias	Políticas
Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación.	El modelo de intervención para rediseñar y fortalecer los procesos de investigación y el incremento de docentes PhD, será bajo la aprobación del Vicerrectorado de Postgrado e Investigación para su posterior participación en todos los programas de investigación e innovación.
Potenciar el diseño curricular, la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización institucional de la universidad.	La potenciación del diseño curricular como la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización deberá ser coordinado entre el departamento de mantenimiento e infraestructura de la UNACH
Capacitación constante a docentes con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de evaluación institucional e indicadores de investigación.	Las capacitaciones impartidas a los docentes serán ejecutadas en horario fuera de la jornada de trabajo con previa autorización firmada por el Rector, dichas capacitaciones deberán aportar un vasto conocimiento acerca de investigación.
Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica.	La distribución de las actividades del personal académico será aprobada por el Vicerrectorado Académico, quien además tendrá la responsabilidad del control y seguimiento de la correcta ejecución presupuestaria.
Incorporar un mayor número de docentes con título de PhD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional.	Para la incorporación de docentes, el departamento de talento humano tiene la responsabilidad de crear un proceso para la correcta selección de los mismos. Además, para el fortalecimiento de cooperación nacional e internacional, se deberá crear un proceso que sirva para potenciar dicha cooperación.
Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado.	El actualizado diseño curricular debe ser aprovechado por todos los trabajadores que integran la universidad, guiados por el Rector, Vicerrector Académico, Administrativo y de Postgrado e Investigación



Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras.

Las capacitaciones impartidas para el personal de TICS, deben tener como objetivo a perseguir un mejor desarrollo para alcanzar la acreditación nacional e internacional.

Desarrollar proyectos que permitan fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad.

El Rector conjuntamente con el Vicerrector Administrativo con el objetivo de hacer frente a los cambios en los modelos de evaluación, deberá desarrollar proyectos para mejorar las condiciones tecnológicas e innovadoras en la universidad.

Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.

La correcta distribución laboral debe ser acorde a las áreas de conocimiento y capacidad de los profesionales, siendo responsabilidad del Departamento de Talento Humano.

---

Elaboración propia

## Recursos Asignados

Los objetivos a corto plazo deben tener asignados recursos financieros, los mismos que ayudarán a la correcta ejecución de los objetivos, como se lo demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 14  
*Recursos Asignados*

Estrategias	Recursos Financieros	N.º De Acciones Estratégicas	Descripción de la Acción Estratégica
Rediseñar y fortalecer la articulación y coordinación de las dependencias involucradas en los procesos de contratación de bienes y servicios para investigación.	\$700,000.000	AE7	Establecer un modelo de intervención de vinculación con la sociedad en correspondencia con las investigaciones realizadas por la UNACH y/o los PDyOT.
Potenciar el diseño curricular, la infraestructura tecnológica y el modelo de internacionalización institucional de la universidad.	\$500,000.00	AE13	Gestionar internacionalmente el apoyo para procesos de investigación
Capacitación constante a docentes con títulos PhD involucrados en investigación que permita minimizar el impacto de los continuos cambios en los modelos de	\$1,000,000.00	AE9	Mejorar las condiciones de infraestructura, bienes y equipos tecnológicos.
			Promover la investigación como una práctica generalizada en docentes y estudiantes de la UNACH, que facilite su participación en el

evaluación institucional e indicadores de investigación.		debate y en la producción del conocimiento.
Optimizar el trabajo y actividades del personal académico con experiencia en gestión de investigación, innovación y vigilancia tecnológica.	-	<p>Realizar capacitaciones a los docentes</p> <p>Implementar procesos para el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria.</p> <p>Ejecutar la redistribución de actividades de los funcionarios de la UNACH, con el fin de evitar procesos repetitivos.</p>
Incorporar un mayor número de docentes con título de PhD aprovechando la infraestructura tecnológica de la universidad para potenciar los procesos de acreditación nacional y ranking internacional.	\$2,000,000.00	<p>Rediseñar el proceso de selección de docentes</p> <p>Mejorar la selección en el ingreso del personal docente en la UNACH</p>
Aprovechar el diseño curricular actualizado y acorde a la realidad, que posee la universidad para satisfacer la alta demanda de carreras de grado y posgrado.	\$7,000,000.00	Reformar la oferta académica basada en un sistema de planificación y aprendizaje continuo.
Fomentar el desarrollo de temas relacionados a innovación y vigilancia	\$800,000.00	Incremento de nuevas carreras universitarias
		Mejorar el sistema de tecnologías de información y comunicación (TICS)

tecnológica los cuales favorecerán a los procesos de acreditación nacional y acreditación internacional de carreras.		AE6	Contratar capacitaciones y accesos de base de datos académicos
Desarrollar proyectos que permitan fortalecer la innovación y vigilancia tecnológica de la universidad.	\$1,000,000.00	AE14	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la EP UNACH como instrumento de movilización de recursos que potencien el logro de los resultados de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación.
Reestructurar la distribución laboral de docentes PhD en áreas de conocimiento específico que actualmente están laborando en la institución.	\$800,000.00	AE15	Crear un proceso para el desarrollo profesional docente que lidere estrategias colaborativas que sirvan para promover la práctica profesional bajo una óptica de investigación y desarrollo.

---

Elaboración propia

## **Estructura de la Organización**

Todos los procesos que engloban a la Universidad Nacional de Chimborazo, de acuerdo a sus estatutos que rigen son llevados a cabo por el Rector de la institución, quien es el encargado del cumplimiento de los mismos, construyendo de forma promotora el desarrollo sostenible del conocimiento, alcanzando el completo desarrollo del funcionamiento de todas las gestiones y así superar las limitaciones. Por lo que la institución cuenta con un organigrama estructura, detallado a continuación.

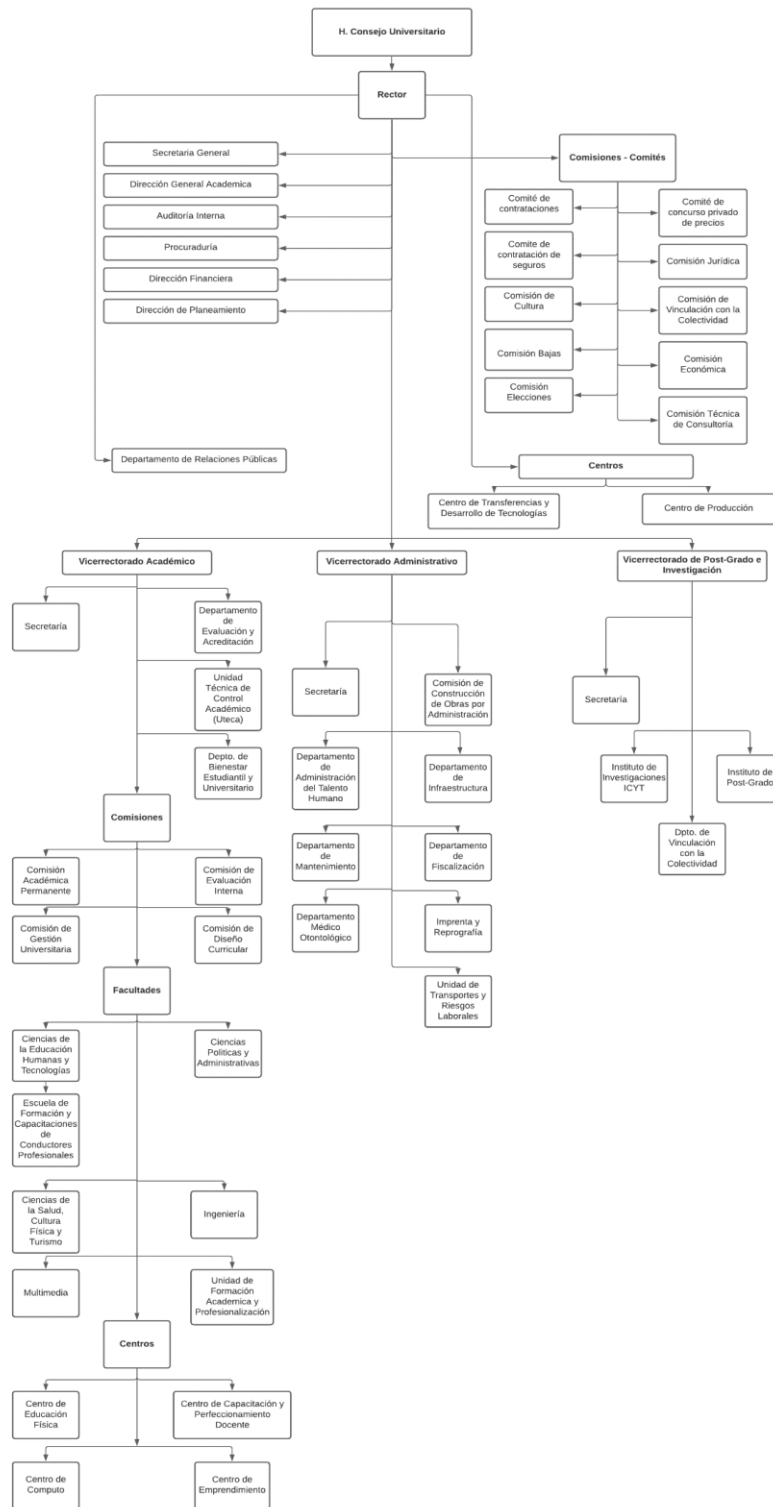


Figura 5 Organigrama Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)

Elaboración propia

## Estrategias de Aprendizaje Interno

Tabla 15

*Estrategias de Aprendizaje Interno*

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	N.º DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA
Mejorar la calidad, pertinencia y excelencia académica en un 20%	AE2	Mejorar la selección en el ingreso del personal docente en la UNACH	Porcentaje de nuevos procesos de selección	Mide el incremento de la creación de nuevos procesos por cada año	N.º de procesos nuevos ejecutados/N.º de procesos nuevos programados X 100
	AE9	Promover la investigación como una práctica generalizada en docentes y estudiantes de la UNACH, que facilite su participación en el debate y en la producción del conocimiento.	Porcentaje de capacitaciones a docentes y estudiantes	Mide el incremento de investigaciones en docentes y estudiantes	N.º de investigaciones ejecutadas/N.º de investigaciones programadas X 100
Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia, innovación, tecnología y saberes en un 15%	AE1	Rediseñar el proceso de selección de docentes	Nivel de incremento de docentes con título PhD	Mide el incremento del número de docentes con PhD por cada año	Nº de docentes con PhD
	AE13	Mejorar las condiciones de infraestructura, bienes y equipos tecnológicos.	Elaboración del plan anual de mantenimiento	Mide el cumplimiento de los planes de mantenimiento	Nº de mantenimientos ejecutados/Nº de

					mantenimientos programados X 100
Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación con un crecimiento del 20%	AE7	Establecer un modelo de intervención de vinculación con la sociedad en correspondencia con las investigaciones realizadas por la UNACH y/o los PDyOT.	Porcentaje de modelos implementados para vinculación con la sociedad	Mide el incremento de modelos de vinculación social ejecutados	N.º de modelos implementados/N.º de modelos programados X 100
	AE8	Gestionar internacionalmente el apoyo para procesos de investigación	Capacitación de personal en temas de investigación y desarrollo	Mide las capacitaciones ejecutadas en el ámbito internacional	N.º de capacitaciones ejecutadas
Incrementar la eficiencia operacional institucional en un 10%	AE3	Reformar la oferta académica basada en un sistema de planificación y aprendizaje continuo.	Porcentaje de reformas	Mide las reformas realizadas por año	N.º de reformas implementadas/N.º reformas programadas X 100
	AE12	Ejecutar la re distribución de actividades de los funcionarios de la UNACH, con el fin de evitar procesos repetitivos.	Nivel de nuevos procesos para la correcta distribución de actividades	Mide el incremento de nuevos procesos	N.º de nuevos procesos
Mejorar la optimización del presupuesto para garantizar un nivel de ejecución no menor al 98% de los recursos disponibles.	AE4	Incremento de nuevas carreras universitarias	Nivel de incremento de carreras nuevas	Mide el número de carreras implementadas	N.º de carreras nuevas
	AE11	Implementar procesos para el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria.	Control continuo del POA programado	Mide la ejecución presupuestaria por año	Porcentaje de ejecución presupuestaria



Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos y por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.	AE14	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la EP UNACH como instrumento de movilización de recursos que potencien el logro de los resultados de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación.	Incremento de ingresos financieros por parte de la EP UNACH	Mide el incremento de ingresos de recursos provenientes de la EP-UNACH	Porcentaje de incremento de recursos financieros
Incrementar la capacitación del personal docente y de soporte en una tasa del 20% durante el periodo.	AE10	Realizar capacitaciones a los docentes	Porcentaje de capacitaciones de liderazgo a docentes	Mide el incremento en el porcentaje de docentes capacitados por periodo	Docentes capacitados/Docentes a capacitarse X 100
	AE15	Crear un proceso para el desarrollo profesional docente que lidere estrategias colaborativas que sirvan para promover la práctica profesional bajo una óptica de investigación y desarrollo.	Porcentaje de capacitaciones en estrategias colaborativas	Mide el incremento de capacitaciones estratégicas colaborativas ejecutadas	N.º de capacitaciones ejecutadas/N.º de capacitaciones programadas X 100
Incrementar en un 15% los sistemas tecnológicos, la base de datos y equipamientos de la UNACH.	AE5	Mejorar el sistema de tecnologías de información y comunicación (TICS)	Actualización e implementación de plataformas	Mide el incremento de nuevas y/o actualizaciones de plataformas	N.º de plataformas implementadas y actualizadas
	AE6	Contratar capacitaciones y accesos de base de datos académicos	Porcentaje de capacitaciones	Mide el incremento del personal capacitado	Total de personas capacitadas/Total de personas a capacitarse X 100

---

 Elaboración propia

**Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

Tabla 16

*Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos a Largo Plazo</b>	<b>N.º De Acciones ESTRATÉGICAS</b>	<b>Descripción de la Acción Estratégica</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>Descripción Indicador</b>
CLIENTE	Mejorar la calidad, pertinencia y excelencia académica en un 20%	AE2	Mejorar la selección en el ingreso del personal docente en la UNACH	Porcentaje de nuevos procesos de selección	Mide el incremento de la creación de nuevos procesos por cada año
		AE9	Promover la investigación como una práctica generalizada en docentes y estudiantes de la UNACH, que facilite su participación en el debate y en la producción del conocimiento.	Porcentaje de capacitaciones a docentes y estudiantes	Mide el incremento de investigaciones en docentes y estudiantes
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la creación, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia,	AE1	Rediseñar el proceso de selección de docentes	Nivel de incremento de docentes con título PhD	Mide el incremento del número de docentes con PhD por cada año

	innovación, tecnología y saberes en un 15%	AE13	Mejorar las condiciones de infraestructura, bienes y equipos tecnológicos.	Elaboración del plan anual de mantenimiento	Mide el cumplimiento de los planes de mantenimiento Mide el
CLIENTE	Incrementar la vinculación con la sociedad integrando la docencia e investigación con un crecimiento del 20%	AE7	Establecer un modelo de intervención de vinculación con la sociedad en correspondencia con las investigaciones realizadas por la UNACH y/o los PDyOT.	Porcentaje de modelos implementados para vinculación con la sociedad	incremento de modelos de vinculación social ejecutados Mide las capacitaciones ejecutadas en el ámbito internacional
		AE8	Gestionar internacionalmente el apoyo para procesos de investigación	Capacitación de personal en temas de investigación y desarrollo	
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia operacional institucional en un 10%	AE3	Reformar la oferta académica basada en un sistema de planificación y aprendizaje continuo.	Porcentaje de reformas	Mide las reformas realizadas por año
		AE12	Ejecutar la re distribución de actividades de los funcionarios de la UNACH, con el fin de evitar procesos repetitivos.	Nivel de nuevos procesos para la correcta distribución de actividades	Mide el incremento de nuevos procesos Mide el
FINANCIERA	Mejorar la optimización del presupuesto para garantizar	AE4	Incremento de nuevas carreras universitarias	Nivel de incremento de carreras nuevas	número de carreras implementadas

FINANCIERA	<p>un nivel de ejecución no menor al 98% de los recursos disponibles.</p> <p>Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos y por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.</p>	AE11	Implementar procesos para el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria.	Control continuo del POA programado	Mide la ejecución presupuestaria por año
FINANCIERA	<p>Incrementar el presupuesto disponible a través de los sistemas de educación continua, mediante proyectos, cursos y por parte de la empresa pública UNACH en un 15%.</p>	AE14	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la EP UNACH como instrumento de movilización de recursos que potencien el logro de los resultados de las funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación.	Incremento de ingresos financieros por parte de la EP UNACH	Mide el incremento de ingresos de recursos provenientes de la EP-UNACH
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>Incrementar la capacitación del personal docente y de soporte en una tasa del 20%</p>	AE10	Realizar capacitaciones a los docentes	Porcentaje de capacitaciones de liderazgo a docentes	Mide el incremento en el porcentaje de docentes capacitados por periodo

	durante el periodo.				
		AE15	Crear un proceso para el desarrollo profesional docente que lidere estrategias colaborativas que sirvan para promover la práctica profesional bajo una óptica de investigación y desarrollo.	Porcentaje de capacitaciones en estrategias colaborativas	Mide el incremento de capacitaciones estratégicas colaborativas ejecutadas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 15% los sistemas tecnológicos, la base de datos y equipamientos de la UNACH.	AE5	Mejorar el sistema de tecnologías de información y comunicación (TICS)	Actualización e implementación de plataformas	Mide el incremento de nuevas y/o actualizaciones de plataformas
		AE6	Contratar capacitaciones y accesos de base de datos académicos	Porcentaje de capacitaciones	Mide el incremento del personal capacitado

---

Elaboración propia

Tabla 17  
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Indicador	Descripción Indicador	Fórmula	Unidad	Metas			Periodicidad	Estándar de Calidad Responsable de Medición	Semaforización		
				2021	2022	2023			Óptimo	Alerta	Crítico
Porcentaje de nuevos procesos de selección	Mide el incremento de la creación de nuevos procesos por cada año	$(N.^{\circ} \text{ de procesos periodo actual} - N.^{\circ} \text{ de procesos periodo anterior} / N.^{\circ} \text{ de procesos periodo anterior}) \times 100$	%	20%	20%	20%	Anual	Unidad Técnica de Control Académico	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Porcentaje de capacitaciones a docentes y estudiantes	Mide el incremento de investigaciones en docentes y estudiantes	$(N.^{\circ} \text{ de investigaciones periodo actual} - N.^{\circ} \text{ de investigaciones periodo anterior} / N.^{\circ} \text{ de investigaciones periodo anterior}) \times 100$	%	20%	20%	20%	Anual	Analista de TTHH	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Nivel de incremento de docentes con título PhD	Mide el incremento del número de docentes con PhD por cada año	N.º de docentes con PhD contratos en el año	U	3	3	3	Anual	Jefe de TTHH - Comisión de contrataciones	3	2	0-1

Elaboración del plan anual de mantenimiento	Mide el cumplimiento de los planes de mantenimiento	N.º de mantenimientos ejecutados/N.º de mantenimientos programados X 100	%	100%	100%	100%	Cuatrimestral	Coordinador de Mantenimiento	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Porcentaje de modelos implementados para vinculación con la sociedad	Mide el incremento de modelos de vinculación social ejecutados	(N.º de modelos periodo actual - N.º de modelos periodo anterior / N.º de modelos periodo anterior) X 100	%	20%	20%	20%	Anual	Departamento de Vinculación con la Colectividad	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Capacitación de personal en temas de investigación y desarrollo	Mide las capacitaciones ejecutadas en el ámbito internacional	N.º de capacitaciones ejecutadas	U	2	2	2	Anual	Instituto de Investigaciones - Analista de TTHH	2	1	0
Porcentaje de reformas	Mide el incremento de reformas realizadas por año	(N.º de reformas periodo actual - N.º de reformas de periodo anterior / N.º de reformas anterior) X 100	%	10%	10%	10%	Anual	Comisión de Gestión Universitaria - Comisión de Diseño Curricular	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Nivel de nuevos procesos para la correcta distribución de actividades	Mide el incremento numérico de nuevos procesos	N.º de nuevos procesos implementados año actual – procesos implementados año anterior	U	2	2	2	Anual	Analista de TTHH	2	1	0

Nivel de incremento de carreras nuevas	Mide el incremento neto de carreras implementadas	N.º de carreras existentes - número de carreras año anterior	U	1	1	1	Anual	Unidad de formación académica y profesionalización	1	-	0
Control continuo del POA programado	Mide la ejecución presupuestaria por año	Porcentaje de ejecución presupuestaria	%	98%	98%	98%	Anual	Jefe Financiero - Comisión Económica	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Incremento de ingresos financieros por parte de la EP UNACH	Mide el incremento de ingresos de recursos provenientes de la EP-UNACH	(Ingreso actual – ingreso anterior / ingresos anteriores) x 100	%	15%	15%	15%	Anual	Jefe Financiero - Coordinador de Planificación	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Porcentaje de capacitaciones de liderazgo a docentes	Mide el incremento en el porcentaje de docentes capacitados por periodo	(Docentes capacitados periodo actual – Docentes capacitados periodo anterior / Docentes capacitados periodo anterior) X 100	%	20%	20%	20%	Anual	Analista de TTHH	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%



Porcentaje de capacitaciones en estrategias colaborativas	Mide el incremento de capacitaciones estratégicas colaborativas ejecutadas	(N.º de capacitaciones periodo actual - N.º capacitaciones periodo anterior /N.º de capacitaciones periodo anterior) X 100	%	15%	15%	15%	Anual	Analista de TTHH	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%
Actualización e implementación de plataformas	Mide el incremento neto de nuevas y/o actualizaciones de plataformas	N de plataformas existentes periodo actual – N de plataformas periodo anterior.	U	1	1	1	Anual	Coordinador de TICS	1	-	0
Porcentaje de capacitaciones	Mide el incremento acumulado del personal capacitado	(Total de personas capacitadas/Total de personas a capacitarse) X 100	%	10%	20%	25%	Semestral	Analista de TTHH	85% - 100%	65% - 84.99%	0% - 64.99%

Elaboración propia

## **Resumen**

Dentro del capítulo 5, se aprecia las estrategias del plan que se ha propuesto, con su evaluación, determinando de esta manera actividades que contribuirán al cumplimiento de los diferentes proyectos, para lo cual además se han establecido indicadores y responsables de su cumplimiento. Además, se ha establecido una semaforización con la definición de tres escenarios: óptimo, alerta y crítico, mediante la cual se puede verificar si las metas están alcanzando su objetivo o se encuentran deficientes.

## **Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

1. De acuerdo a todo lo detallado en este proyecto y conjuntamente con los factores externos e internos para un normal funcionamiento de la universidad, existen factores externos que afectan directamente en la ejecución presupuestaria total, como la disminución de asignación de recursos financieros por parte del gobierno central y la SENPLADES por la falta de ejecución del mismo; razón por la en necesario la creación de procesos para su correcta ejecución, control y seguimiento del mismo.

2. El Plan Estratégico para la UNACH está diseñado bajo la óptica de la Misión, Visión y Objetivos que se plantean en un largo plazo. De la misma manera de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la universidad, se construyó la Matriz SPACE, con la que se identifica que la institución debe establecer y ejecutar estrategias agresivas enfocadas en la calidad del servicio para una aportación al desarrollo del mercado. Por lo que, se han diseñado estrategias con base en las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje.

3. El Plan Operativo ha sido establecido con los objetivos a corto plazo, identificando sus estrategias y acciones, los mismos que se encuentran bajo responsabilidades asignadas y cumplimiento de los indicadores y metas, lo que permitirá realizar una evaluación del correcto desempeño.

### **Recomendaciones**

1. Es primordial una evaluación constante de todos los factores externos e internos que están directamente relacionados con el funcionamiento de la universidad, esto ayudará a la entidad a mejorar sus procesos o crear nuevos,

posicionándole así a la UNACH en un mejor ranking de Educación superior a nivel de Latinoamérica y del mundo.

2. De acuerdo al Plan Estratégico, sería importante incrementar más acciones y planear nuevas estrategias que ayuden a la entidad a conseguir un mayor número de alianzas nacionales e internacionales, y así posicionar a la universidad entre los primeros puestos de educación superior en el Ecuador, y sea la primera opción para los bachilleres.

3. Es necesario que el presupuesto sea ejecutado en el 98% de esta manera los organismos superiores no realicen un recorte del mismo, por otro lado, no se debe minimizar la importancia del ingreso de los recursos de la EP-UNACH, ya que los mismos pueden ser utilizados en todos los proyectos de investigación y desarrollo.

## Referencias

Oviedo, M., Medina, A., Negrín, E., & Carpio, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. Revista Scielo. 38 (1). 116-128. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1815-59362017000100011&Ing=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362017000100011&Ing=es&nrm=iso)

Oviedo, J. (2016). La evaluación de la calidad de la educación y un posgrado para la formación profesional correspondiente. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5399/1/T2115-MPDU-Oviedo-La%20evaluacion.pdf>

Orellana, V. (2015). Calidad de la educación superior. Elementos para una interpretación sociológica. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143788/Calidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20superior%20-%20entrega%20final%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid-España. Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Cuesta, U. (2012). Planificación estratégica y creatividad. Madrid-España. Editorial ESIC. Recuperado de: [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?t=Planificaci%F3n+estrat%E9gic+a+y+creatividad&isbn=9788473568630](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Planificaci%F3n+estrat%E9gic+a+y+creatividad&isbn=9788473568630)

Tobón, S., Rial, A., Carretero, M. & García, J. (2006). Competencias, calidad y educación. Bogotá-Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jW7G7qRhry4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=educaci%C3%B3n+superior&ots=itPXZHKV99&sig=eYra3iokHPLGDIvaPAAkvzEVk00#v=onepage&q=educaci%C3%B3n%20superior&f=false>

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2018). Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Recuperado de: <https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/1>

Señalin, L., Guzmán, R., Granda, J., Tenezaca, W., Arias, R. & Bejarano, H. (2017). La educación superior como base del desarrollo socioeconómico en la ciudad de Machala – Ecuador. Revista ESPACIOS. 38 (55). Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p07.pdf>

Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2018). La educación en Ecuador: logros alcanzados y nuevos desafíos. Resultados Educativos 2017 – 2018. Primera Edición. Recuperado de: [https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE\\_ResultadosEducativos18\\_20190109.pdf](https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE_ResultadosEducativos18_20190109.pdf)

Santelices, M. (2016). La educación superior en Ecuador: análisis crítico.

Universidad de los Hemisferios. Recuperado de:

<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/517/1/Art%C3%ADculo%20Acad%C3%A9mico.%20mcse.pdf>

Villegas, M. (2011). Educación de calidad y demandas sociales. Revista

SCIELO. 32(1). 5-6. Recuperado de:

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512011000100001](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512011000100001)

Ramírez, L. & Ferradas, M. (2008). Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 10 (28).

Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500002/html/index.html>

Díaz, J. (2018). La Educación Superior dentro de la realidad nacional

ecuatoriana contemporánea. Revista Espacios. 39 (20). Recuperado de:

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n20/18392024.html>

Alpizar, J. & Molina, M. (2018). Las competencias en el contexto de la

Educación Superior del Ecuador. Revista Atenas. 2 (42). Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4780/478055152008/478055152008.pdf>

Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020).

Recuperado de: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/category/estadisticas/>

Universidad Nacional de Chimborazo. (2017). Planificación Estratégica

Institucional. Recuperado de:

<https://www.unach.edu.ec/images/galeriajulio/lotaip2017/avances/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20UNACH%202017-2021.pdf>

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). Boletín de prensa N° 47. 164.246 personas rindieron el Examen de Acceso a la Educación

Superior. Recuperado de: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/se-realizo-la-reprogramacion-del-examen-de-acceso-a-la-educacion-superior-para-aquellas-personas-que-estaban-programadas-y-no-pudieron-rendirlo-en-la-programacion-ordinaria/>



# Apéndice A: Solicitud Aprobación de ejecución del Proyecto de Investigación

Escaneado con CamScanner

Riobamba, 20 de Febrero de 2021

Para: Ing. Nicolay Samaniego Erazo. Ph.D.  
Rector de la Universidad Nacional de Chimborazo

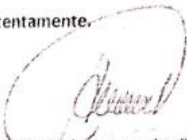
De nuestra consideración.

Por medio del presente, deseándole éxitos en sus tan delicadas funciones, nosotros Mónica Andrea González Romero con C.I 030163702-1, Felipe Israel Palacios Romero con C.I 1804430831 y Francisco Antonio Velecela Romero con C.I 030163701-3, en calidad de estudiantes de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador, con el objetivo de realizar el trabajo de titulación de nombre: "La Incidencia de la planificación estratégica en el aseguramiento de la calidad de educación superior de la Universidad Nacional de Chimborazo", previo a la obtención del título, solicitamos de la manera más comedida su autorización para continuar con el trabajo de titulación.


Acotando que de ser favorable la aceptación, nos comprometemos a entregar una copia a la Universidad Nacional de Chimborazo para que repose en el repositorio del Alma Máster.

Con sentimientos de distinguida consideración.

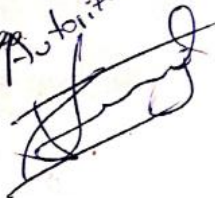
Atentamente.

  
Mónica Andrea González Romero  
C.I 030163702-1

  
Felipe Israel Palacios Romero  
C.I 1804430831

  
FRANCISCO ANTONIO VELECELA ROMERO  
Francisco Antonio Velecela Romero  
C.I 030163701-3

*Resp: 556  
A: Planificación  
Comedidamente en base al  
presente pedido autorizo  
brindar el apoyo para los  
estudiantes de la maestría  
en Administración de Empresas  
de la Universidad Internacional  
del Ecuador en fin de que  
puedan obtener la información  
requerida para el trabajo de  
titulación*

*Dr. Nicolay Samaniego Erazo*  
RECTOR  
20 FEB 2021  
*Autorizado*  


## Apéndice B: Aprobación de Solicitud



Secretaría General  
RECTORADO



Oficio No. 0308 - S.SG - UNACH - 2021  
Riobamba, 23 de febrero del 2021

Señores (as)  
**MÓNICA GONZÁLEZ**  
**FRANCISCO VELECELA**  
**FELIPE PALACIOS**  
Presente.-

De mi consideración:

En base al presente pedido comunico la disposición del señor Rector para autorizar que se brinde el apoyo para los estudiantes de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador, a fin de que puedan obtener la información requerida para su trabajo de titulación.

Atentamente,

Mgs. Maritza Acevedo G.  
**SECRETARIA DE LA SECRETARIA GENERAL Y RECTORADO**

**Anexo:** Documentos habilitantes.

**C.c:** Archivo.

## Apéndice C: Oficio de Autorización de Accesibilidad de Información



Secretaría General  
RECTORADO



**Oficio No. 0307 - S.SG – UNACH - 2021**  
Riobamba, 23 de febrero del 2021

Ingeniero  
Hugo Pesantez  
**DIRECTOR DE PLANIFICACION**  
Presente.-

De mi consideración:

En base al presente pedido comunico la disposición del señor Rector para autorizar que se brinde el apoyo para los estudiantes de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador, a fin de que puedan obtener la información requerida para su trabajo de titulación.

Atentamente,

Mgs. Maritza Acevedo G.  
**SECRETARIA DE LA SECRETARIA GENERAL Y RECTORADO**

**Anexo:** Documentos habilitantes.

**C.c:** Archivo.