



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Calidad, Pertinencia y Calidez

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN,
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

**GUÍA
METODOLÓGICA
PARA EL DISEÑO DE
LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA -
VERSIÓN AÑO 2020**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3 -6
2. MARCO LEGAL	6 - 12
3. MARCO CONCEPTUAL	12-15
4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	16
5. BIBLIOGRAFÍA	36
6. ANEXOS	37
<i>Anexo 1. Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021</i>	37
<i>Anexo 2. Detalle de los Ejes y Lineamientos Estratégicos Institucionales</i>	38
<i>Anexo 3. Programas Presupuestarios</i>	44

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de desarrollo nacional conlleva necesariamente a referirse a la norma jurídica de mayor jerarquía que rige al país como lo es la Constitución de la República del Ecuador, la cual, en la versión de Montecristi del 2008, presente entre sus cambios de enfoque más novedosos, el llamado régimen de desarrollo, sus objetivos, su plan de desarrollo como máxima directriz para conducir dicho desarrollo y el denominado “buen vivir”.

No obstante, es importante señalar que los enfoques de desarrollo sostenible que están adoptando los diferentes países desde hace varios años, tienen su origen y motivación en una iniciativa mundial de cooperación internacional para la alcanzar los antes llamados Objetivos del Milenio (ODM), ahora Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es por ello, que entender la evolución del actual enfoque de desarrollo sostenible o como se ha denominado en Ecuador “régimen de desarrollo”, implica analizar el camino que ha recorrido la comunidad internación para la declaratoria tanto de los ODM y de los ODS, que no son más que la continuidad de las agendas construidas en torno a los ODM.

El largo camino recorrido, tiene su origen a partir de la II Guerra Mundial entre 1945 a 1970, en donde se suscitaron hechos que conllevaron al análisis del conformar entre otros aspectos el nuevo orden mundial, de llevar a cabo procesos de descolonización e independencia, creación de organismos rectores y orientadores como la Organización de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud, Fondo Monetario Internacional, Cruz Roja entre otros organismos con el objeto de fomentar la paz, el desarrollo y la organización de los espacios para recuperar al mundo de los efectos de la guerra. Sin embargo, entre 1970 a 1990 el mundo adopta un enfoque de atención a necesidades básicas, atravesando por una crisis económica de los países industrializados, crisis de la deuda externa y la necesidad de establecer planes de ajuste estructural, la declaración del Nuevo Orden Económico Internacional, el desarrollo de la Cumbre sobre el Medio Humano en Estocolmo, el Consenso de Washington basado en una macroeconomía estructuralista y neoestructuralista y la Declaración del Derecho de los países al Desarrollo en 1986.

Es a partir de 1990, que en el mundo se comienza a hablar e implantar el enfoque del desarrollo sostenible y de desarrollo humano y se inician las discusiones mediante la organización y participación de varios países en cumbres o conferencias llevadas a cabo con el afán de discutir el horizonte estratégico de las naciones, de la mano y coordinación de organismos internacionales como la Organización Mundial de las Naciones Unidas. La primera cumbre se desarrolló en Nueva York en 1990, cuya temática fue la Infancia, luego en el mismo año se desarrolló la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, cuya sede fue Jomtiem. Luego fue el turno del Medio Ambiente y el Desarrollo, en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992, seguida de la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos, que tuvo lugar en Viena en 1993. En 1994, El Cairo fue sede de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo, seguida de la Conferencias Mundial para el Desarrollo Social de Copenhague suscitada en 1995. La Conferencia Mundial sobre la Mujer, tuvo lugar en Beijing en 1995, la de Asentamientos Humanos en Estambul, en 1996, luego fue la Conferencia Mundial sobre Alimentación en Roma, en 1996.

Desde 1997 al 2000, continuaron respectivamente la Cumbre de Río + 5 llevada a cabo en Nueva York nuevamente, la Cumbre Social + 5 de Ginebra en el 2000 y la reconocida Cumbre del Milenio de Nueva York, también en el año 2000 y fue en este marco, donde

precisamente se realizó la Declaración de los Objetivos del Milenio (ODM); entre los cuales se tiene: 1) Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre, 2) Educación Básica para Todos, 3) Igualdad de Oportunidades para el Hombre y la Mujer, 4) Reducir la Mortalidad Infantil, 5) Mejorar la Salud en la Maternidad, 6) Avanzar en la Lucha contra el VIH y otras enfermedades, 7) Asegurar un medio ambiente sano y seguro y 8) Lograr una sociedad global para el desarrollo.

Entre el 2000 y el 2015, se desarrollaron algunas cumbres más, entre las cuales se pueden señalar: la Cumbre de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo y la Cumbre y Declaración de Monterrey para el financiamiento del desarrollo en 2002, el Foro de Alto Nivel de Armonización de Roma en 2003, la Declaración de París cuyo tema fue el Foro de Alto Nivel de Eficacia Ayuda en 2005, el Tercer Foro de Alto Nivel de Eficacia Ayuda de Accra y la Conferencia y Declaración de Doha para el Financiamiento del Desarrollo en 2008, en 2011 se desarrolló el Cuarto Foro Alto de Nivel de Eficacia Ayuda en Busán, en 2012 se llevó a cabo la Cumbre sobre Desarrollo Sostenible en Río y en el marco de la Cumbre de París del 2015, se cambia de horizonte pasando de los ODM a los ODS, instrumentalizado mediante la denominada Agenda 2030 para los ODS.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible u ODS se resumen de la siguiente manera: 1) Fin de la Pobreza, 2) Hambre Cero, 3) Salud y Bienestar, 4) Educación de Calidad, 5) Igualdad de Género, Agua Limpia y Saneamiento, 7) Energía Asequible y No Contaminante, 8) Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 9) Industria, Innovación e Infraestructura, 10) Reducción de las Desigualdades, 11) Ciudades y Comunidades Sostenibles, 12) Producción y Consumo Responsable, 13) Acción por el Agua, 14) Vida Submarina, 15) Vida de Ecosistemas Terrestres, 16) Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y 17) Alianzas para lograr los Objetivos.

Ecuador, al ser firmante y participante activo de las gestiones e iniciativas antes mencionadas, instauró en su carta magna en antes referido régimen de desarrollo, el cual mediante los Planes Nacionales de Desarrollo o del Buen Vivir, ha planteado objetivos de desarrollo desde el 2007 a la actualidad. El primer Plan consecuente con los principios de la Constitución de Montecristi, fue el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010, el cual se centró en 12 Objetivos, enfocados básicamente en la igualdad, mejora de las capacidades de la ciudadanía, aumentar la calidad de vida de la población, promover un medio ambiente sano y sostenible garantizando el acceso a agua, suelo y aire seguro, garantía de la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana, el trabajo estable, justo y digno; entre otros.

Luego, en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, a pesar de que el PND anterior tenía vigencia hasta 2010, debido a los cambios sustanciales a nivel de país implantados en la Constitución del 2008, el Estado creyó conveniente actualizar sus objetivos de desarrollo y documentarlos en esta nueva versión, centrándose en los mismos aspectos, pero cambiando los verbos de acción de los 12 objetivos a niveles de mayor impacto. En lo que respecta al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, se puede señalar que los objetivos presentan, a diferencia de los planes anteriores, cambios significativos en la definición y concepción de los mismos, porque ya se cuenta para la fecha con resultados o avances, por lo que se centran más en el cierre de brechas persistentes más allá de incursionar en nuevas áreas de gestión para el desarrollo, como por ejemplo el Objetivo 1, hace referencia a la consolidación del Estado democrático.

La directriz vigente de desarrollo del país, se encuentra consolidada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021, aprobado el 22 de septiembre de 2017 por parte de la Asamblea Nacional, luego de que el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo, aprobara la versión preliminar del mismo, el 13 de julio de 2017. Entre los principales cambios, que se suscitan en el documento, se encuentra que los objetivos nacionales de desarrollo se concentran en tres ejes transversales: 1) Derechos para Todos Durante Toda la Vida, 2) Economía al Servicio de la Sociedad y 3) Más Sociedad, Mejor Estado.

En el PND 2017-2021, se caracteriza y define también la Estrategia Territorial Nacional, se establecen los Criterios para Orientar la Asignación de Recursos Públicos y la Inversión Pública y el Plan Plurianual de Inversiones. Cabe señalar que, tal como lo demanda el Código Orgánico de Finanzas y Planificación Pública, para que las instituciones que forman parte del Presupuesto General del Estado, el PND y sus instrumentos de planificación complementarios, son de aplicación y consideración obligatoria. No obstante, a la fecha no se cuenta aún con los instrumentos de planificación complementarios, entre los cuales están las agendas territoriales, intersectoriales, zonales y las agendas para la igualdad; lo que conlleva a que las instituciones que se encuentran en proceso de transición de un horizonte estratégico anterior a uno nuevo, se encuentren imposibilitadas de cumplir a cabalidad con el análisis y articulación descentralizada como lo manda la norma.

Bajo este contexto, para la actualización de la propuesta metodológica institucional que guíe el proceso de diseño de la planificación estratégica, se ha tomado como base los principios técnicos y metodológicos del ente rector de la planificación e inversión pública, contenidos en la Guía Metodológica de Planificación Institucional / 2da. Edición – Quito;2012 vigente desde su publicación en el Registro Oficial N-182 del 30 de agosto de 2011 pero actualizada en términos de forma, específicamente por cambios en la imagen corporativa y nombre de la entidad emisora, ésta guía fue actualizada en el año 2019, en atención a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 732 del 13 de mayo de 2019, en donde el Presidente de la República del Ecuador, Lic. Lenín Moreno Garcés, cambia la denominación del ente rector de la planificación e inversión pública, pasando de “SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES” a “SECRETARÍA TÉCNICA PLANIFICA ECUADOR – STPE”.

De igual manera, se han considerado para la construcción de la presente guía, otros documentos técnicos y normativos de interés sectorial como el caso de los Modelos de Evaluación Institucional y de Entorno de Aprendizaje emitidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos emitidas por la Contraloría General del Estado, los principios de calidad de la Norma ISO 9001:2015, los principios de la planificación para el Desarrollo Mundial contenidos en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible promovida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), bibliografía que contienen modelos exitosos de gestión estratégica de instituciones con impacto social y de Educación Superior; entre otros.

En cuanto al marco contextual que motiva la actualización de la presente guía, también se han tomado en cuenta sucesos que caracterizan la situación de emergencia sanitaria, económica y social que se vive en el país desde el 16 de marzo de 2020, como la declaratoria de Estado de Excepción, renovada por dos ocasiones consecutivas y su actual

vigencia, siendo que a nivel país se paralizaron las actividades económicas y servicios públicos, a excepción de aquellos considerados como estratégicos en lo que respecta a combatir la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 y a la prestación de servicios básicos y oferta de productos de consumo alimenticio.

Lo antes expuesto conllevó a que las instituciones públicas y organizaciones privadas, no consideradas dentro de los actores que a pesar del Estado de Excepción podían seguir operando, adapten sus procedimientos internos para adoptar la modalidad de teletrabajo emergente y prepararse para el entorno progresivo a labores presenciales, considerando las disposiciones y lineamientos emitidos por el Comité de Operaciones Emergentes.

Por consiguiente, se presenta la actualización de la denominada **Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica – Versión Año 2020**, cuyo principal objeto es establecer las orientaciones técnicas para la formulación de planes estratégicos de desarrollo institucional.

2. MARCO LEGAL

El **Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador** estipula: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”

En el **Art. 275 de la Constitución de la República del Ecuador**, se establece respecto del régimen de desarrollo que: “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente”

En el **Art. 278 de la Carta Magna**, se señala que: “Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde: 1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.”

En el **Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador**, se señala que: “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”

El **artículo 389 de la Constitución de la República del Ecuador** establece: “El Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales,

económicas y ambientales, con el objetivo de minimizar la condición de vulnerabilidad. (...)”

En el **Art. 350 de la Carta Magna**, se estipula que: “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.”

En el **Art. 351 de la Carta Magna** se determina que: “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.”

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 352 señala que: “El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.”

En el **Art. 355 de la Constitución de la República del Ecuador**, se establece que:

“El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

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

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.”

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

La Carta Magna, en su Art. 356 señala que:

“La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel.

El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular.

El cobro de aranceles en la educación superior particular contará con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso u otros que permitan la integración y equidad social en sus múltiples dimensiones.”

En el Art. 357 de la Constitución de la República del Ecuador, se indica que:

“El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.”

La **Ley Orgánica de Educación Superior**, cuyo objetivo es definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna, en las Disposiciones Generales establece:

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

El **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**, cuyo objetivo es organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, establece:

Art. 4. Se someterán a este Código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Art. 5.1. La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación

del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

Art. 5.3. Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.

Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial.

El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 10.- Planificación nacional.- La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo. Para el ejercicio de esta competencia, la Presidenta o Presidente de la República podrá disponer la forma en que la función ejecutiva se organiza institucional y territorialmente.

Al gobierno central le corresponde la planificación a escala nacional, respecto de la incidencia territorial de sus competencias exclusivas definidas en el artículo 261 de la Constitución de la República, de los sectores privativos y de los sectores estratégicos definidos en el artículo 313 de la Constitución de la República, así como la definición de la política de hábitat y vivienda, del sistema nacional de áreas patrimoniales y de las zonas de desarrollo económico especial, y las demás que se determinen en la Ley.

Para este efecto, se desarrollará una Estrategia Territorial Nacional como instrumento complementario del Plan Nacional de Desarrollo, y procedimientos de coordinación y armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados para permitir la articulación de los procesos de planificación territorial en el ámbito de sus competencias.

Art. 11.- Del ejercicio desconcentrado de la planificación nacional.- La función ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital.

Art. 13.- Planificación participativa.- El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código.

El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa acogerá los mecanismos definidos por el sistema de participación ciudadana de los gobiernos autónomos descentralizados, regulados por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, y propiciará la garantía de participación y democratización definida en la Constitución de la República y la Ley.

Se aprovechará las capacidades y conocimientos ancestrales para definir mecanismos de participación.

Art. 14.- Enfoques de igualdad.- En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidad y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos.

Las propuestas de política formuladas por los Consejos Nacionales de la Igualdad se recogerán en agendas de coordinación intersectorial, que serán discutidas y consensuadas en los Consejos Sectoriales de Política para su inclusión en la política sectorial y posterior ejecución por parte de los ministerios de Estado y demás organismos ejecutores.

Art. 17. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.

Art. 54. Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

Art. 97.- La programación presupuestaria es la fase en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

Las entidades sujetas al presente código efectuarán la programación de sus presupuestos en concordancia con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, las directrices presupuestarias y la planificación institucional.

Art. 100.- Formulación de proformas institucionales.- Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su gestión. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Dichas proformas deben elaborarse de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, la programación fiscal y las directrices presupuestarias.

Las proformas presupuestarias de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social incorporarán los programas, proyectos y actividades que hayan sido calificados y definidos de conformidad con los procedimientos y disposiciones previstas en este código y demás leyes.

El **Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**, cuyo objetivo es establecer las normas de aplicación de los instrumentos y mecanismos a los que están sujetos todos los actores del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, establece:

Art. 15.- De la validación de la planificación. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, emitirá las directrices, metodología, instrumentos y demás regulaciones necesarias para la formulación, reporte y validación de la planificación sectorial, en coordinación con los actores institucionales correspondientes de acuerdo al ámbito de competencia.

Art. 16.- De las unidades o coordinaciones generales de planificación.- Las unidades o coordinaciones de planificación de todas las entidades sujetas el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, actuarán de acuerdo a las políticas, directrices y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Las unidades o coordinaciones de planificación serán las responsables de los procesos de planificación, inversión, seguimiento y evaluación que se vinculan y responden al ciclo presupuestario, así como otras acciones que defina la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conforme los plazos establecidos en las directrices pertinentes.

Las **Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, expedidas por la Contraloría General del Estado**, cuyo propósito es el de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, establecen:

200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

406-02 Planificación Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen

especial, establecidos en la ley.

El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas www.compraspublicas.gob.ec; incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del plan.

La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.

Considerando el marco legal que rige a las instituciones de educación superior y los organismos de control que orientan en la planificación institucional, y a pesar de la autonomía con la que operan las instituciones de educación superior, la planificación de la Universidad Técnica de Machala está deberá estar orientada al cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo, las directrices nacionales y otros instrumentos de planificación complementarios que conforman el Sistema Nacional de Planificación.

En el **Art. 11 del Código Orgánico Administrativo**, se estipula respecto del Principio de Planificación que: “Las actuaciones administrativas se llevan a cabo sobre la base de la definición de objetivos, ordenación de recursos, determinación de métodos y mecanismos de organización”

3. MARCO CONCEPTUAL

Según la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, se tienen los conceptos de varios autores que se citan a continuación:

PLAN

“a) Plan es «la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.» (Ossorio, 2003:16).

b) Ortega define al plan no solo como un documento de perspectivas y previsiones, sino como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención (Ortega, cit. por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1).

c) Miguel conceptualiza el plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un plan es: justificación del plan, visión del plan, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del plan (Miguel, cit. por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1).

d) «El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos» (UNAM, 2008: 5).

De los conceptos anteriores podemos deducir que *PLAN es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo. El PLAN incorpora la respectiva asignación de recursos.*” SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).”

PLANIFICACIÓN

“a) «La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla» (Lira, 2006: 1).

b) «La planificación del desarrollo supone la formulación de un programa de acción a cargo de las autoridades políticas y económicas de un país que tiene por objeto cumplir metas nacionales concretas dentro de un plazo especificado» (Downes, 2001: 9).

c) La planificación es un “proceso que pretende racionalizar y regular -parcial o totalmente— la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social” (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005, p 14).

d) La planificación es un curso intencionado de acción, que pretende arribar a un

“orden democrático en el que la orientación del desarrollo plasme la voluntad de la mayoría y haga posible la concurrencia de todos los actores también responde al valor de la igualdad” (CEPAL, 2010 p. 6-8).

Se aplica con visión de mediano, corto y largo plazos y tiene como propósito la reducción de las brechas en materia de logros efectivos. Apunta hacia la igualdad potenciando las capacidades humanas y movilizand o energías desde el Estado, para remediar las disparidades, afinar sociedades más integradas en torno a dinámicas productivas con sinergias sociales y territoriales positivas. Propone fortalecer la protección de las personas mejorando los mercados laborales como las transferencias y gestión públicas. Busca la igualdad de derechos y oportunidades, la solidaridad con las generaciones venideras, que se respete el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas

Se puede concluir entonces, que planificación *es diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto.* SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).”

Según otros autores de interés técnico para el sector de la educación superior orientada a la gestión de calidad, se tienen los siguientes conceptos de “Planificación”:

Tomando como referencia el enfoque a la gestión de calidad, se puede citar a Edward Deming, quien expuso que una planificación eficaz, eficiente y efectiva conlleva a la definición y ejecución del ciclo del mejoramiento continuo, conocido como PHVA “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (Deming, 2014).

Según el modelo de evaluación institucional emitido por el CACES, en su versión 2019, se define como estándar de calidad para medir la Planificación Estratégica y Operativa, lo siguiente “La institución cuenta con una planificación estratégica y operativa institucional pertinente que oriente la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida por instancias responsables, en coherencia con su modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria”

ESTRATEGIA

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (K. J. Halten, 1987).

“Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos” CEPAL.

(2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Las estrategias “Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo” SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

META

“Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa” Definición.org. Recuperado de <http://www.definicion.org/meta>

Las Metas “expresan el nivel de desempeño a alcanzar. Se vinculan a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Características generales:

- * Especifica un desempeño medible.
- * Especifica la fecha tope o el período de Cumplimiento.
- * Debe ser realista y financierables, pero representar un desafío significativo” CEPAL. (2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

La meta “Es la expresión concreta y cuantificable de las variables críticas de los Objetivos Estratégicos Institucionales” SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

INDICADOR

“Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además, representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” Asociación Española para la Calidad. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

“Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones. Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño” CEPAL. (2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

El indicador “Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción” SENPLADES y Ministerio de Finanzas. (2011).

4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

4.1 Caracterización

Debido al amplio fundamento legal y técnico que definen la planificación estratégica de una entidad que forma parte del sector público y su vez al sub-sector Educación Superior, se presentan a continuación las características que determinan cómo debe ser la Planificación Estratégica de la Universidad Técnica de Machala:

La Planificación Estratégica de la Universidad Técnica de Machala, al ser una institución financiada principalmente con recursos del Estado con autonomía universitaria responsable, debe ser definida en el marco de un sistema participativo de actores que gestionen, con una mirada prospectiva, su formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, de tal manera que se pueda determinar el grado de contribución al logro de la misión y visión institucional, el desarrollo y articulación de los ejes sustantivos de la Educación Superior (docencia, investigación, vinculación con la sociedad), así como la mejora continua de las condiciones institucionales, la proyección hacia la gestión de la internacionalización, el uso social del conocimiento, la generación de procesos de innovación, el fortalecimiento del bienestar universitario y la aplicación de políticas y estrategias para la inclusión y equidad, el fomento de la interculturalidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental; en función de la satisfacción de sus usuarios internos y externos y el aporte institucional para la consecución de los objetivos de desarrollo nacionales, zonales e internacionales, asegurando de ésta manera la pertinencia y vigencia de la misma en relación a su área de influencia, y en concordancia con el Modelo Educativo de la institución.

4.2 Enfoque

Al ser parte de un régimen de desarrollo, caracterizado desde varios ámbitos con acciones de mejora continua y en base a los resultados positivos que ha generado la gestión de calidad en los últimos años en la Educación Superior, resultados de los procesos de autoevaluación, evaluaciones o auditorías externas y/o estudios de pertinencia varios para determinar el diagnóstico institucional más reciente; el Enfoque de la Planificación Estratégica de la Universidad Técnica de Machala, deberá propender a la Gestión del Desarrollo Sostenible y Sustentable, Gestión para continuidad del Cambio, Gestión para la Disminución de Brechas de Desigualdad y Promoción de la Interculturalidad y Diálogo de Saberes y para la Gestión de la Mejora Continua.

4.3 Insumos Técnicos y/o Estudios de Pertinencia

Previo al inicio del proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, es necesario que se tome preferentemente como insumos para la elaboración de diagnósticos, estudios técnicos y análisis, los siguientes:

- Informes de Evaluación de la Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y de la Planificación Operativa Anual de períodos anteriores.
- Informes de Evaluación y Seguimiento al Gasto Permanente, No Permanente y de la Programación Anual de la Planificación (PAP), de años anteriores.
- Informes de Autoevaluación Institucional y de Carreras.
- Informes de Evaluación Externa Institucional y de Carreras llevados a cabo por parte del CACES.

Informes de Auditoría Externa o Exámenes Especiales por parte de los entes que conforman la Función de Transparencia y Control Social (Contraloría General del

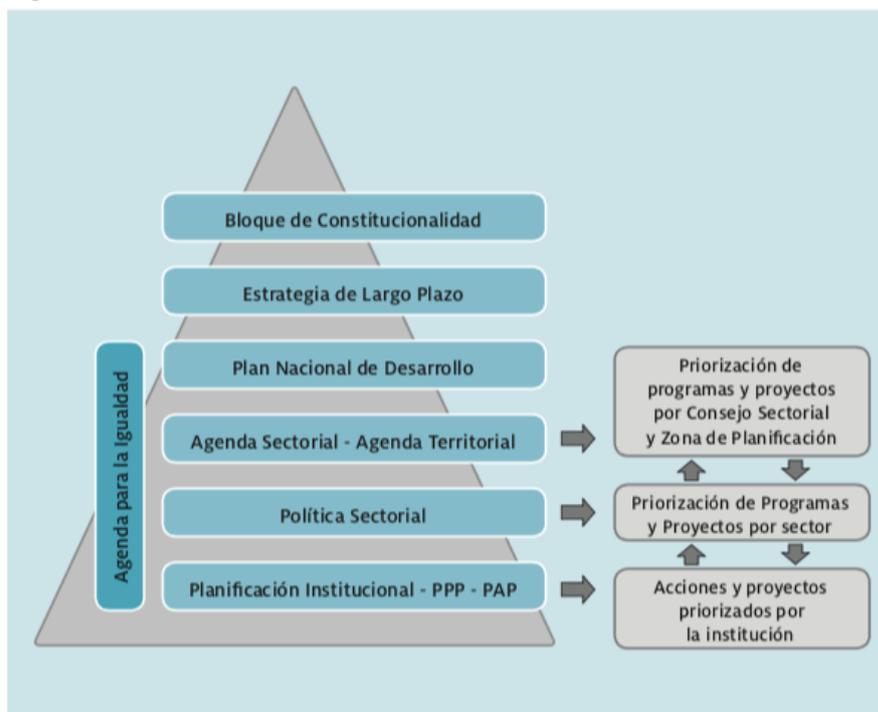
- Estado, Procuraduría General del Estado, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, otros)
- Informes de Rendición de Cuentas de períodos anteriores
 - Resultados de veedurías ciudadanas
 - Resultados de medición de encuestas de satisfacción internas y externas
 - Resultados de alcanzados en el marco de los Planes de Desarrollo Nacional anteriores y las actuales brechas por cerrar relacionadas con la Educación Superior
 - Resultados obtenidos en el marco de los objetivos del milenio y los objetivos de desarrollo sostenible.
 - Presupuesto institucional histórico
 - Estadísticas estudiantiles, del personal académico y personal administrativo
 - Necesidades persistentes o brechas sin cerrar, en el ámbito de la organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura y el bienestar universitario.
 - Estudios de pertinencia de las carreras y programas.
 - El documento “Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: una propuesta de trabajo 2017-2021”; el cual recoge el plan de trabajo que las autoridades de la Universidad Técnica de Machala propusieron para su actual período de gestión.
 - Otros que la comunidad universitaria en consenso, considere pertinentes.

Cabe indicar que una vez que se sistematicen los análisis de los insumos técnicos y/o estudios antes mencionados, estos pueden constituir documentos que servirán para la redacción del documento de planificación institucional, o en su defecto podrían considerarse también como otro instrumento más de planificación que deberá ser considerado para la articulación y descentralización de la planificación estratégica institucional, así como para análisis y discusión en las mesas de trabajo conformadas para el diseño de planes estratégicos institucionales.

4.4 Instrumentos de Planificación y Requisitos de Alineación Externa e Interna

De conformidad con la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la STPE, se determina que los instrumentos de planificación que toda institución debe considerar para su alineación externa, son los siguientes:

Figura 1. Alineación de los Instrumentos de Planificación

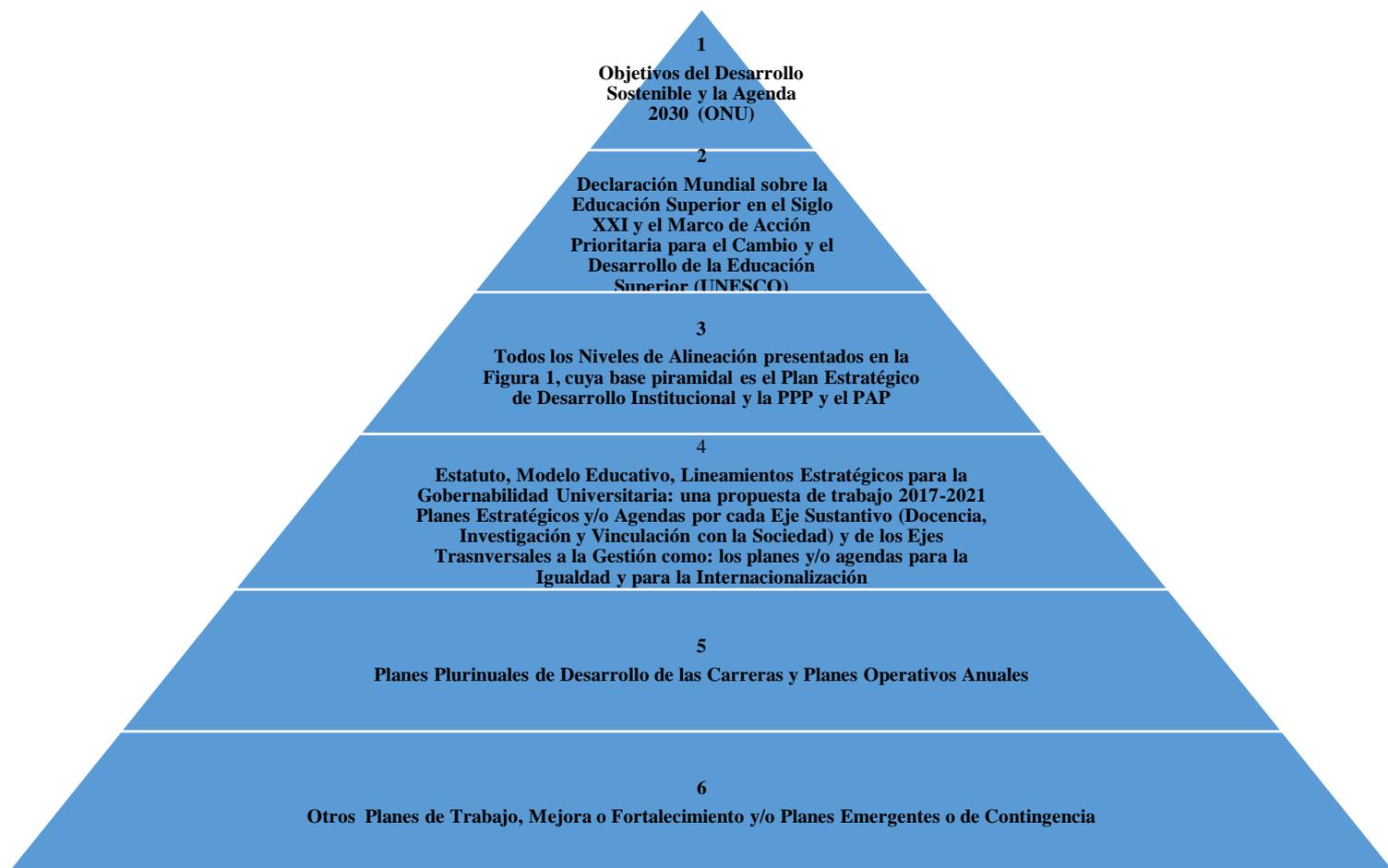


Fuente: Guía Metodológica de Planificación Institucional, Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales.

Elaboración: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.

Como se puede observar en la Figura 1, la base de la pirámide es la Planificación Institucional en conjunto con la Programación Plurianual de la Política Pública y la Programación Anual de la Política Pública. Sin embargo, de acuerdo a los debates, talleres y demás ámbitos en donde se ha revisado la necesidad de la internacionalización de la universidad ecuatoriana, organizados por los entes rectores del Sistema de Educación Superior y considerando los “Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: una propuesta de trabajo 2017-2021”; documento en donde se propone a la Internacionalización como eje transversal del quehacer universitario, se presenta a continuación, un esquema de alineación integral, que considera el campo de acción institucional a nivel internacional, nacional y también la alineación hacia el interior de la institución.

Figura 2. Propuesta de Alineación Integral de la Planificación Estratégica Institucional de la Universidad Técnica de Machala



Elaboración Propia.

Tal como se manifiesta en la Figura 2, la propuesta recoge dos ámbitos de alineación, uno hacia fuera de la institución pero en un contexto internacional y nacional; y hacia el interior, descendiendo hasta el nivel de operativización de los objetivos estratégicos institucionales más básico, con lo cual se pretende subsanar los posibles vacíos que una planificación mayoritariamente centralizada, puede afectar la desagregación efectiva de los elementos orientadores de la Universidad Técnica de Machala.

Es importante indicar que, en el caso de que no existan los planes y/o agendas que se señalan en el Nivel 3 de la Pirámide de la Figura 2; se pueden tomar los que se encuentren disponibles en los canales de comunicación oficial de la STPE.

Bajo esta premisa, se pretende reconocer los logros alcanzados o los niveles de cumplimiento logrados previo a la actualización de una planificación estratégica nueva, la cual como se señala en la Figura 2, propone entre un período de gestión y otro, nuevos elementos que consolidan aún más la gestión integral de la Educación Superior; y por otro lado, debido al cambiante marco jurídico que rige al sector.

En lo que respecta al Nivel 4, se observa que los instrumentos señalados se refieren a documentos técnicos – normativos de carácter plurianual y específicos por ejes

sustantivos o ejes transversales a la gestión institucional, así como el marco de articulación con el Estatuto, Modelo Educativo, “Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: una propuesta de trabajo 2017-2021 y otros planes elaborados en el sentido de este nivel de articulación.

Por otro lado en el Nivel 5 de la Pirámide propuesta en la Figura 2, se proponen planes plurianuales de desarrollo de las carreras, lo cual es un elemento innovador de la presente propuesta metodológica, sustentado también en las exigencias planteadas en los modelos de evaluación de entornos de aprendizaje emitidos por el CACES; por lo que la elaboración de los mismos, debe responder a la gestión y diseño propio por parte de los actores de las carreras, siendo la Dirección de Planificación, una instancia de asesoría en cuanto a los instrumentos de alineación, metodología respecto a los elementos esenciales que debe tener un plan u otros de carácter general. No obstante, en lo que se refiere a los Planes Operativos Anuales, estos sí son de coordinación obligatoria con la Dirección de Planificación, cuya elaboración debe contar con la participación de todos los responsables y actores clave de cada dependencia académica y/o administrativa, y en el caso de que las carreras opten por elaborar los planes plurianuales de desarrollo descritos en el referido nivel, es necesario que la desagregación anual de los objetivos y metas de los mismos, sea registrada en los planes operativos anuales de las carreras.

En este mismo sentido, en el Nivel 6 de la Pirámide descrita en la Figura 2, se menciona a otros planes de trabajo, de mejor o fortalecimiento, mismos que son de carácter opcional y en caso de que una situación lo justifique, por ejemplo tras una evaluación externa o interna; mismos que independientemente de que su objeto sea corregir los hallazgos o incumplimientos posiblemente detectados, deben estar en correspondencia y articulados con los demás niveles de planificación vigentes a nivel institucional; de tal manera que las acciones de mejora o fortalecimiento se enmarquen en una visión estratégica en curso y no se contraponga con los objetivos ya planteados sino que complemente, consolide o fortalezca el trabajo previo. De igual manera, en el Nivel 6, considerando el contexto de emergencia nacional, se pueden incluir planes emergentes o de contingencia.

Cabe señalar que, en el ámbito del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, además de señalar los otros niveles de planificación interna, se debe hacer referencia a los modelos que orientan la gestión y desarrollo de los ejes sustantivos, como el Modelo Educativo, por ejemplo.

4.5 El Ciclo de la Planificación Estratégica Institucional

En la misma Guía Metodológica de SENPLADES, se propone que el ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- 1) **Formulación del plan:** Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- 2) **Implementación del plan:** Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.
- 3) **Seguimiento y evaluación:** Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

No obstante, dado a que la presente guía pretende innovar en la definición de sus directrices para formular planes, se propone adaptar lo que el marco legal y normativo estipula como requisitos obligatorios, a la realidad universitaria. En este sentido, se presenta el Ciclo de la Planificación Estratégica Institucional según la Universidad Técnica de Machala:

- 1) **Formulación del plan:** Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- 2) **Elaboración de la matriz de riesgos:** Mediante la proyección y análisis de resultados históricos, es posible valorar los riesgos potenciales a los que se podría enfrentar la institución y por ende, afectarían negativamente su gestión.
- 3) **Implementación del plan:** Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas; considerando los planes de acción preventivos para gestionar el riesgo.
- 4) **Seguimiento y evaluación:** Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución; en varios ámbitos de periodicidad del monitoreo a través del seguimiento a la ejecución de la planificación operativa anual y del presupuesto institucional.
- 5) **Evaluación del Impacto:** Conlleva a la definición de una metodología que permita evaluar el impacto de la gestión universitaria, medida desde sus ejes sustantivos y transversales, una vez que culmine el periodo de evaluación de cada plan estratégico institucional.

4.6 Proceso para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

El proceso para la primera etapa del Ciclo de Planificación Estratégica Institucional, consiste en la ejecución de Fases que contemplan y evidencian el cumplimiento de las características de la planificación estratégica antes señaladas.

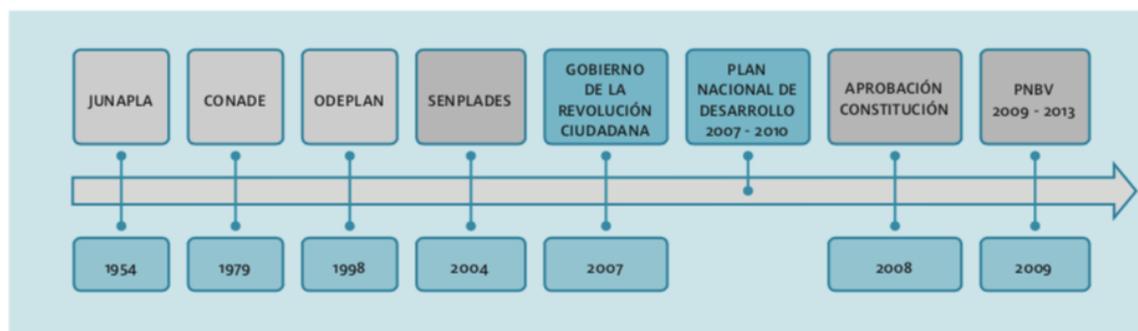
4.6.1 Fase 1: Levantamiento de Información para la elaboración Diagnósticos, Estudios Técnicos y Análisis Varios

- Pasos:

- 1) Análisis de los Insumos Técnicos y/o Estudios de Pertinencia (Ver Punto 4.3) de la Planificación Estratégica Institucional y los instrumentos de alineación (Ver Figura 1 y 2)
- 2) Redacción del Capítulo de Descripción y Diagnósticos Institucional, que contempla la descripción de la institución y el diagnóstico institucional.

Para efectos de la redacción de la Descripción Institucional, se tiene que tomar como referencia que la reseña descrita permita elaborar una línea histórica. (Ver Figura 3)

Figura 3. Ejemplo de una Línea Histórica de la Descripción Institucional



Fuente: SENPLADES

En lo que se refiere al Diagnóstico Institucional, se deben analizar aspectos como la Planificación, la Estructura Organizacional, el Talento Humano, las Tecnologías de la Información y Comunicación, los Procesos y Procedimientos vigentes; en función de su grado de articulación y contribución al cumplimiento de políticas públicas, de si la estructura permite gestionar efectivamente o no los procesos internos, de si se cuenta con una infraestructura tecnológica suficiente y con capacidad de desarrollo, de si se cuenta con el talento humano suficiente y debidamente calificado para el logro de los objetivos y en función de si existen procesos definidos, cuáles son los procedimientos y otros elementos.

- 3) Redacción del Análisis Situacional que contempla el contexto, el sector y el diagnóstico territorial, el mapa de actores, el análisis FODA, y otras herramientas que los miembros participantes en las mesas técnicas de trabajo, consideren pertinentes.

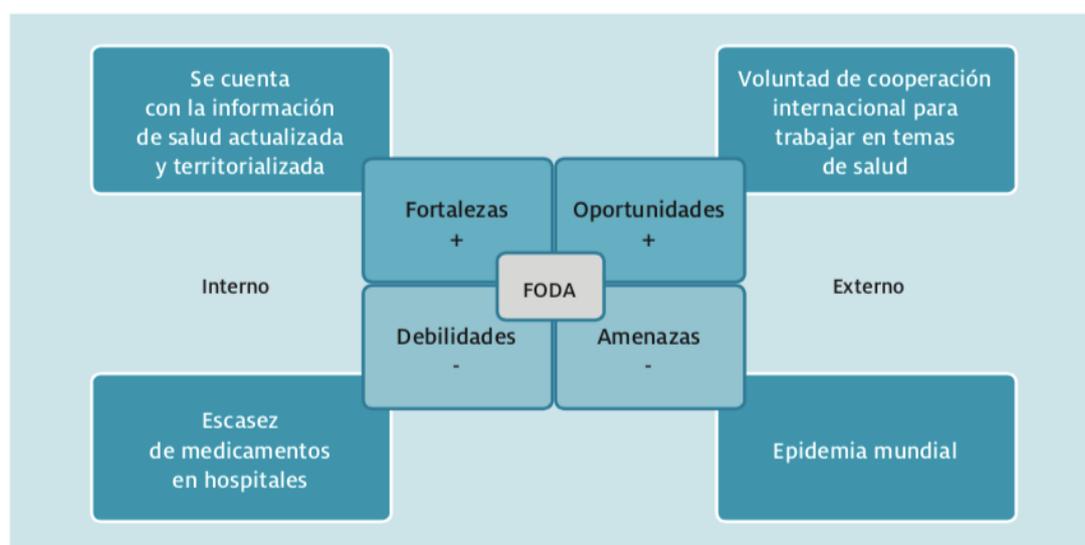
En este punto, es importante señalar que en el Análisis del Contexto, se deben considerar al menos, los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico y Cultural.

Por otro lado, en el Análisis Sectorial y Diagnóstico Territorial, la institución debe efectuar una reflexión profunda del sector al que pertenece, comprendiendo la identificación y cuantificación de las principales variables que permiten determinar las condiciones del sector en el nivel territorial más desagregado. (SENPLADES, 2012)

En cuanto al Mapa de Actores, como su nombre lo dice, son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en el que se desenvuelve la institución. (SENPLADES, 2012).

En lo que respecta al Análisis FODA, además de aplicar la Matriz descrita en la Figura 4, es importante que a partir de este análisis se generen algunas de las estrategias (FO-FA-DO-DA) del punto 4.6.5.

Figura 4. Ejemplo Matriz de Análisis FODA



Fuente: STPE

En este punto se pueden utilizar otras herramientas propias o disponibles en la ciencia sobre administración estratégica y pública, previa discusión de los resultados de aplicación en las mesas de trabajo.

- Metodología:
 - a) Se deberá realizar una revisión documental, aplicar entrevistas a representantes de los campos de estudios citados según el tipo de análisis y de ser posible, organizar grupos focales y/o talleres inclusivos o mesas de trabajo técnico participativo. (SENPLADES, 2012)
 - b) Este proceso debe llevarse a cabo formando un equipo técnico liderado por el área responsable de la planificación institucional, y conformado además por otros personeros, principalmente servidores que han permanecido mayor

tiempo en la institución, ya que ellos son quienes guardan la memoria institucional. (SENPLADES, 2012). De igual manera, se debe contar con la participación de representantes por los estudiantes, docentes, trabajadores y otros actores de interés institucional, garantizando el enfoque de igualdad e inclusión.

- c) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.2 Fase 2: Revisión y/o Actualización de los Elementos Orientadores Institucionales (EOI)

- Pasos:
 - 1) Revisar en qué grado la Visión, Misión, y Valores vigentes, se corresponden con los nuevos ejes de desarrollo y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, así como las metas establecidas en los demás instrumentos de Planificación (políticas, agendas intersectoriales, sectoriales, zonales y para la igualdad).
 - 2) Luego de revisados los EOI, si se concluye la necesidad de modificación y/o actualización, se deberá realizar primero una declaración de los EOI nuevos, previa recolección de aportes y conocimiento de la comunidad universitaria, de manera que la nueva versión de los EOI, sea construida colectivamente. En caso de que ya se cuente con los EOI definidos a nivel de instrumentos legales de mayor jerarquía, se deberá alinear el documento de planificación estratégica a los mismos.
 - 3) Aprobación de los nuevos Elementos Orientadores Institucionales. (Si aplica)
- Metodología:
 - a) Se estructurará grupos de trabajo multidisciplinarios e inclusivos, cada uno de los cuales trabajará en la revisión y/o definición de la misión, visión y valores, respectivamente. Los resultados obtenidos se expondrán en una plenaria a fin de enriquecer las ideas y propuestas elaboradas en los grupos. (SENPLADES, 2012)
 - b) El equipo de planificación, debe consolidar y redactar los enunciados finales que reflejarán el trabajo de toda la comunidad universitaria. (SENPLADES, 2012)
 - c) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.3 Fase 3: Construcción y definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

- Pasos:
 - 1) Identificar los ODS de la ONU, Objetivos, Metas e Indicadores del PND 2017-2021, y los Objetivos, Metas e Indicadores plasmados en los instrumentos de planificación complementarios (políticas, agendas intersectoriales, sectoriales, zonales y para la igualdad), a los que la UTMACH se puede alinear y articular. Un ejemplo claro de este tipo de articulación, se puede encontrar en la Figura 5.

Figura 5. Ejemplo de Formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales, a partir de alineamiento a los instrumentos.

El objetivo estratégico formulado es:

«Mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas».

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR	
OBJETIVO	POLÍTICA
3. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN	3.6 Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia.

AGENDA SOCIAL 2009 - 2011
POLÍTICA INTERSECTORIAL
«Garantizar el acceso universal a un hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna en el marco de un modelo territorial policéntrico, equilibrado y equitativo; que considere la función social y ambiental de la propiedad, estableciendo estrategias diferenciadas de apoyo a los distintos grupos sociales, priorizando los estratos de menores ingresos» (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2010: 43)
«Facilitar los mecanismos para el acceso universal a la vivienda adecuada y servicios básicos con énfasis en grupos de atención prioritaria» (MIDUVI, 2010: 1).

Fuente: STPE.

- 2) En caso de que no se cuente aún con todos los instrumentos de planificación complementarios, se deberán considerar para la alineación los instrumentos que se encuentren disponibles en los canales y medios oficiales de la STPE.
- 3) Responder a las siguientes preguntas, previo a la definición de cada objetivo estratégico institucional nuevo:
 - ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Considerando la visión de la institución.)
 - ¿Cuáles son las prioridades de la institución? ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?
- 4) Redactar con verbo infinitivo y definir al menos 4 objetivos estratégicos institucionales, (uno por cada programa presupuestario, entre los cuales conste de manera obligatoria el de “Fortalecer las capacidades institucionales”, el cual se encuentra directamente ligado al Programa Presupuestario 01 – Administración Central.

Nota: En este paso, es importante considerar los OEI homologados para las instituciones de educación superior, en sesiones de trabajo que dirigió la actual Secretaría Técnica Planifica Ecuador, siendo necesario que el nivel de especificidad que se requiere para diferenciar a la UTMACH de otras universidades y escuelas politécnicas, sería a nivel de los Lineamientos

Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: una propuesta de trabajo 2017-2021

- 5) Aprobación de los OEI por parte del máximo órgano colegiado quien, en caso de no poder contar con el plan estratégico en su versión final, por los aspectos antes expuestos, deberá conocer y aprobar como documentos constitutivos del nuevo plan o borradores del documento elaborado a la fecha de presentación.
- **Metodología:**
- a) El equipo de planificación, deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinares por funciones sustantivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir los OEI y validarlos previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
 - b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.4 Fase 4: Establecimiento de Metas, Indicadores y Línea Base

- Pasos:

- 1) Definición de la línea base con la finalidad de identificar las brechas, la cual, según la STPE, “puede ser medida en porcentaje, número, tasa, etc., convirtiéndose en una primera medición o punto de partida. Tiene un carácter cuantitativo, y nos servirá como punto de comparación con los logros alcanzados en función de las metas propuestas por la institución”.

Como ejemplo de una línea base, se puede observar la Figura 6.

Figura 6. Ejemplo de Línea Base

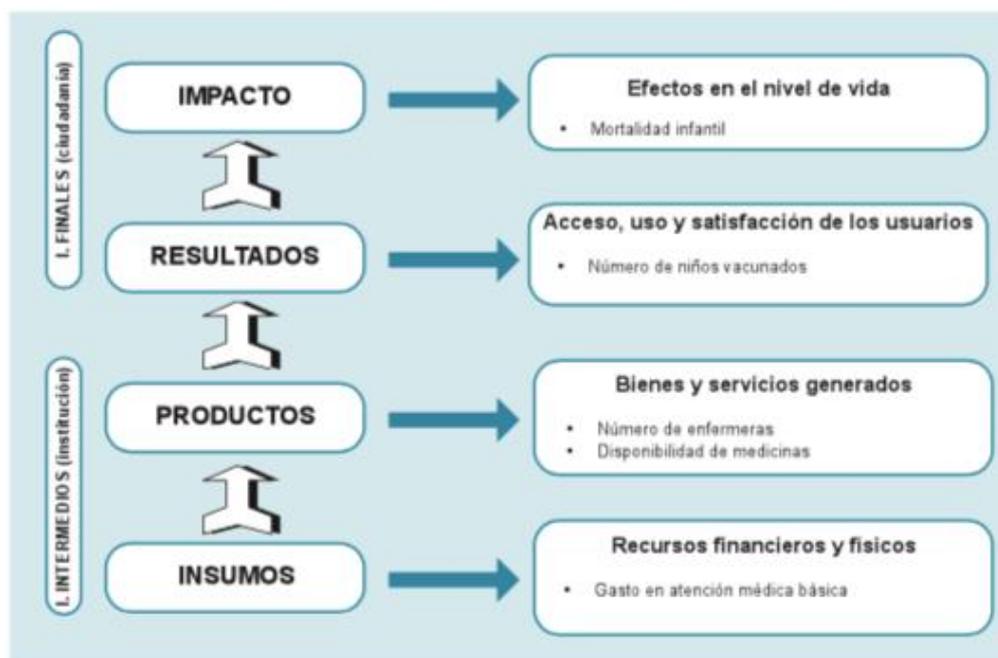
Alumnos en el área rural	Aulas en el área rural	Promedio nacional de alumnos por aula en el área rural
1.146.952	69.372	45 - 25

Fuente: STPE.

- 2) Revisión de metas e indicadores de planes previos, de manera que se determina si se pueden considerar para el nuevo horizonte estratégico de la universidad, de manera actualizada o en su versión original.
- 3) Definición de metas e Indicadores, considerando para el caso de los indicadores, que estos deben al menos ser de los siguientes tipos: a) Indicadores de gestión, Indicadores Estratégicos, Indicadores Intermedios e Indicadores Finales.

Con el afán de ejemplificar, en la Figura 6 se presentan casos de Indicadores Intermedios y Finales.

Figura 6. Ejemplos de Indicadores Intermedios y Finales



Fuente: Banco Mundial y STPE.

- 1) Validación de las metas e indicadores por parte de los actores de la comunidad universitaria.
 - 2) Aprobación de las Metas e Indicadores por parte del máximo órgano colegiado.
- **Metodología:**
- a) El equipo de planificación, deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinares por funciones sustantivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir las metas, indicadores y línea base, previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
 - b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.5 Fase 5: Diseño de Estrategias, Programas y Proyectos

- **Pasos:**
- 1) Para el diseño de estrategias, se tomará como base el análisis FODA, PEST y otras herramientas que se consideren pertinentes por parte de los actores que participen en la construcción del plan.

En este sentido, es importante acoger lo que manifiesta la SENPLADES en sus documentos, respecto al diseño de estrategias, el cual abarca:

Fortalezas / Oportunidades:

¿Con nuestras fortalezas o capacidades positivas, cómo aprovechamos las oportunidades para cumplir los OEI?

Fortalezas / Amenazas:

¿Con nuestras fortalezas, cómo neutralizo o disminuyo al mínimo las amenazas para reducir su impacto?

Debilidades / Amenazas:

¿Cómo fortalecemos la institución para neutralizar las amenazas y disminuir nuestras debilidades?

Debilidades / Oportunidades:

¿Cómo mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas?

- 2) Una vez diseñadas, se deben validar.
 - 3) En caso de que no se cuente con todos los instrumentos de Planificación, para el diseño de programas y proyectos, se pueden considerar los Criterios para orientar la Asignación de Recursos Públicos y la Inversión Pública y el Plan Plurianual de Inversiones, constantes en el PND vigente.
 - 4) Definir los programas y proyectos considerando las necesidades de inversión institucional y articulando las mismas a las directrices de inversión pública.
- **Metodología:**
- a) El equipo de planificación, deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinares por funciones sustantivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir los estrategias, programas y proyectos, y validarlos previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
 - b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.6 Fase 6: Establecimiento de la Programación Plurianual y Anual de la Política Pública

Para el establecimiento de la Programación Plurianual y Anual de la Política Pública, se deberá tomar como referencia las siguientes matrices:

Figura 7. Formato Matriz Elaboración de la PPPP – Parte 1

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)					
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1	* Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo del PND	A	
			Política1 del PND	B	
			Política2 del PND	B	
			-		
			Política N del PND	B	
			Meta 1 del PND	C	
			Indicador del PND	D	
			Meta 2 del PND	C	
			Indicador del PND	D	
			-		
			Meta N del PND	C	
			Indicador del PND	D	
			* Agenda Intersectorial	Política de la Agenda Intersectorial	E
			* Política Sectorial	Política de la Política Sectorial	F
			*Planificación Institucional	Prioridad del OEI	G
				Objetivo Estratégico Institucional - OEI	H
				Indicador 1	I
	Línea Base Indicador 1	J			
	Meta del Indicador 1	K			
	Indicador 2	I			
	Línea Base Indicador	J			
	Meta del Indicador 2	K			
	-				
	-				
	Indicador 10	I			
	Línea Base Indicador 10	J			
	Meta del Indicador 10	K			
	Objetivo del PND	A			
	Política1 del PND	B			
	Política2 del PND	B			
	-				
	Política N del PND	B			
	Meta 1 del PND	C			
Indicador del PND	D				
Meta 2 del PND	C				
Indicador del PND	D				
-					
Meta N del PND	C				
Indicador del PND	D				
* Agenda Sectorial	Política de la Agenda Intersectorial	E			
* Política Sectorial	Política de la Política Sectorial	F			
*Planificación Institucional	Prioridad del OEI	G			
	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	H			
	Indicador 1	I			
	Línea Base Indicador 1	J			
	Meta del Indicador 1	K			
	Indicador 2	I			
	Línea Base Indicador	J			
	Meta del Indicador 2	K			
	-				
	-				
	Indicador 10	I			
	Línea Base Indicador 10	J			
	Meta del Indicador 10	K			

Fuente: STPE.Se

Figura 8. Formato Matriz Elaboración de la PPPP – Parte 2

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
Objetivo Estratégico Institucional	AÑO 1	Número CUP del programa	Nombre del Programa 1	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
		Número CUP del programa	Nombre del Programa 2	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
	Número CUP del programa	Nombre del Programa 3	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
			Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
	Total PI - del OEI Año 1					\$ 0,00					
	AÑO 2	Número CUP del programa	Nombre del Programa 1	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
		Número CUP del programa	Nombre del Programa 2	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
	Número CUP del programa	Nombre del Programa 3	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
			Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
	Total PI - del OEI Año 2					\$ 0,00					
	AÑO 3	Número CUP del programa	Nombre del Programa 1	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
		Número CUP del programa	Nombre del Programa 2	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
				Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia
	Número CUP del programa	Nombre del Programa 3	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
			Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
Total PI - del OEI Año 3					\$ 0,00						
AÑO 4	Número CUP del programa	Nombre del Programa 1	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
			Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
	Número CUP del programa	Nombre del Programa 2	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
			Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	
Número CUP del programa	Nombre del Programa 3	Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 1	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia		
		Número CUP del proyecto	nombre del proyecto 2	presupuesto del proyecto	Código de articulación	Zona de planificación	Nombre de la Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia		
Total - PI del OEI Año 4					\$ 0,00						
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN CUATRIANUAL DE LA INSTITUCIÓN					\$ 0,00						

* NOTA: para el ejemplo se asume que tanto los programas como los proyectos tienen una vigencia de cuatro años; sin embargo, la institución adaptará la matriz a las particularidades de vigencia de sus respectivos programas y proyectos, cuya vigencia puede ser menor al periodo plurianual (4 años).

Fuente: STPE.

Figura 9. Formato Matriz Elaboración de la PPPP – Parte 3

Programación Plurianual de la Política Pública 3ra parte											
Objetivo Estratégico Institucional 1	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1			Indicador de resultado 2			Indicador de resultado 10			
		Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 4	Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 4	.	Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 4
		Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 4	Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 4	.	Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 4
		Valor absoluto	X= Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 4	Valor absoluto	X= Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 4	.	Valor absoluto	X= Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 4
	Meta Año 1:	Ver Nota 5		unidad de medida Ver Nota 4	Ver Nota 5		unidad de medida Ver Nota 4	.	Ver Nota 5		unidad de medida Ver Nota 4
Meta Año 2:	Ver Nota 6		unidad de medida Ver Nota 4	Ver Nota 6		unidad de medida Ver Nota 4	.	Ver Nota 6		unidad de medida Ver Nota 4	
Meta Año 3:	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 4	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 4	.	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 4	
Meta Año 4:	Ver Nota 8		unidad de medida Ver Nota 4	Ver Nota 8		unidad de medida Ver Nota 4	.	Ver Nota 8		unidad de medida Ver Nota 4	

Nota 1:	Se debe ingresar la medición actual o punto de partida del indicador que se está programando. Esta celda es netamente cuantitativa.
Nota 2:	Se debe ingresar el valor que se pretende alcanzar en los cuatro años del indicador que se está programando (esta celda es netamente cuantitativa)
Nota 3:	Si la línea base es mayor a la meta cuatrianual, "X" debe ser igual a la diferencia entre la línea base menos la meta, caso contrario "X" será igual a la diferencia entre la meta menos base.
Nota 4:	Ingresar la unidad de medida del indicador, puede ser porcentaje, número, tasa, etc.,
Nota 5:	Valor correspondiente al desglose del valor absoluto para el año 1
Nota 6:	Valor correspondiente al desglose del valor absoluto para el año 2
Nota 7:	Valor correspondiente al desglose del valor absoluto para el año 3
Nota 8:	Valor correspondiente al desglose del valor absoluto para el año 4
Nota 9:	Es importante mencionar que la sumatoria de las metas de los cuatro años debe ser igual al valor absoluto
Nota 9:	Este ejercicio se deberá repetir dependiendo del número de indicadores del Objetivo Estratégico que se está programando. Cabe recalcar que el ejemplo contempla un solo OEI.

Fuente: STPE.



Figura 10. Formato Matriz Elaboración de la PAP – Parte 1

Programación Anual de la Política Pública 1era parte											
Planificación Institucional	Semestre	Presupuesto Inversión (PI)									
		CUP Programa	Programas Inversión	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia	
Objetivo Estratégico Institucional que se toma de la celda "H" de la hoja "alineación".	Semestre I de la programación anual:	Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 1 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 1 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 2 pertene-diente al programa 1 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 2 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
		Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 2 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 2 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 2 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 3 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 3 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
		Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 3 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 3 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
	Total PI - del OEII Semestre 1										
	Semestre II de la programación anual:	Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 1 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 1 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 2 pertene-diente al programa 1 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 2 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
		Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 2 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 2 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 2 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
				nombre del proyecto 3 pertene-diente al programa 2 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 3 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
		Número CUP del programa Ver Nota 2	Nombre del Programa 3 Ver Nota 1	nombre del proyecto 1 pertene-diente al programa 3 Ver Nota 1	presupuesto del proyecto 1 Ver Nota 3	Ver Nota 4	Ver Nota 5	Ver Nota 6	Ver Nota 7	Ver Nota 8	
	Total PI - del OEII Semestre 2										
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN										\$ 0,00	
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE										\$ 0,00	
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL										\$ 0,00	
Nota 1: Los nombres tanto de los programas, como de los proyectos deberán tomarse del SÍPEP - Módulo de Inversión para guardar estricta relación entre los sistemas y son los mismos ingresados en la PAPP para el OEI que se está programando.											
Nota 2: El número CUP de los programas, como de los proyectos deberán tomarse del SÍPEP - Módulo de Inversión para guardar estricta relación entre los sistemas y son los mismos ingresados en la PAPP para el OEI que se está programando.											
Nota 3: Para el proceso de proforma, los presupuestos de inversión deberán tomarse del SÍPEP - Módulo de Inversión de aquellos proyectos postulados, para el caso de ejecución los presupuestos deberán tomarse del Ministerio de Finanzas de la asignación inicial aprobada por la Asamblea.											
Nota 4: El código de articulación está formado por ocho dígitos y representa la articulación del proyecto al OEI y al Plan Nacional de Desarrollo, los 8 dígitos corresponden a la alineación del OEI con el PND, se toma de la matriz de alineación, los 2 primeros dígitos corresponde al número de prioridad del OEI que se está programando (01), los dos siguientes dígitos corresponden al número del objetivo del PND al que se alinea el OEI (03), los 2 siguientes dígitos (06) corresponde al número de la política del PND al que aporta el OEI, los 2 siguientes dígitos (03) corresponde al número de la meta del PND al que contribuye el OEI, el último dígito corresponde al número de prioridad del OEI.											
Nota 5: Nombre de la Zona de planificación en la que se implementará el proyecto. Ejemplo: Zona 1											
Nota 6: Nombre de la Provincia/s en las que se implementará el proyecto. Ejemplo: Pichincha, Napo											
Nota 7: Nombre del cantón/es en los que se implementará el proyecto. Ejemplo: Puerto Quito, Pedro Moncayo, Archidona, Tena. Si el proyecto llega a toda la provincia y bastará con incluir el nombre de la provincia en la columna de provincia y en la columna de Cantón se pondrá N/A (no aplica)											
Nota 8: Nombre de la parroquia/s en los que se implementará el proyecto. Ejemplo: Puerto Quito, Pedro Moncayo, Archidona, Tena. Si el proyecto llega a toda la provincia y bastará con incluir el nombre de la provincia en la columna de provincia y en la columna de Cantón se pondrá N/A (no aplica)											
Nota 9: Este ejercicio se deberá repetir dependiendo del número de Objetivos Estratégicos que tenga la institución. Cabe recalcar que el ejemplo contempla un solo OEI.											

Figura 11. Formato Matriz Elaboración de la PAP – Parte 2

Programación Anual de la Política Pública 2da parte												
Objetivo Estratégico Institucional 1	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1			Indicador de resultado 2			-	Indicador de resultado 10			
		Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 5	Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 5		-	Línea Base	Ver Nota 1	unidad de medida Ver Nota 5
		Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 5	Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 5		-	Meta cuatrianual	Ver Nota 2	unidad de medida Ver Nota 5
		Valor absoluto	Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 5	Valor absoluto	X= Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 5		-	Valor absoluto	X= Ver Nota 3	unidad de medida Ver Nota 5
		Meta Anual	Ver Nota 4	unidad de medida Ver Nota 5	Meta Anual	X= Ver Nota 4	unidad de medida Ver Nota 5		-	Meta Anual	X= Ver Nota 4	unidad de medida Ver Nota 5
		Meta Semestre 1:	Ver Nota 6		unidad de medida Ver Nota 5	Ver Nota 6			unidad de medida Ver Nota 5	-	Ver Nota 6	
Meta Semestre 2:	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 5	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 5	-	Ver Nota 7		unidad de medida Ver Nota 5		

Nota 1:	La medición actual o punto de partida del indicador que se está programando se la trae de la matriz PPPP.
Nota 2:	El valor que se pretende alcanzar en los cuatro años del indicador que se está programando se lo trae de la matriz PPPP (celda es netamente cuantitativa)
Nota 3:	El valor absoluto se lo trae de la matriz PPPP (celda cuantitativa).
Nota 4:	El valor de la meta anual se la trae directamente de la matriz PPPP y corresponde al año que estamos programando (año 3 ,2 ,1 o 4 de la programación plurianual)
Nota 5:	La unidad de medida del indicador lo traemos de la matriz PPPP, puede ser porcentaje, número, tasa, etc.,
Nota 6:	Valor correspondiente al desglose de la meta del año X que se está programando para el semestre 2
Nota 7:	Valor correspondiente al desglose de la meta del año X que se está programando para el semestre 1
Nota 8:	Es importante mencionar que la sumatoria de las metas de los cuatro años debe ser igual al valor absoluto
Nota 9:	Este ejercicio se deberá repetir dependiendo del número de indicadores del Objetivo Estratégico que se está programando. Cabe recalcar que el ejemplo contempla un solo OEI.

Nota: en este paso, es importante considerar como insumos las directrices y lineamientos emitidas por la STPE, ya que cada año suelen actualizarse.

4.7 Estructura Básica del documento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Sección I:

A) INTRODUCCIÓN

- Descripción y Diagnóstico Institucional: que incluye la Descripción de la Institución y el Diagnóstico Institucional.
- Actividades iniciales
- Planificación de las actividades
- Participación inicial de los principales involucrados

B) ANÁLISIS

- Análisis Situacional o del Entorno: que abarca el Análisis del Contexto (local, regional e internacional), Análisis Sectorial y Diagnóstico Territorial, y el Mapa de Actores,
Análisis Interno: que abarca el Análisis FODA, de la misión, visión, y valores institucionales, el análisis de la capacidad organizacional, el análisis de la oferta académica, de la investigación y de la vinculación, así como el análisis de la capacidad financiera.

C) DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES: que contemplan la Visión, Misión y Valores.

D) ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- Objetivos Estratégicos Institucionales: que incluye la declaración de los objetivos, indicadores, línea base y metas.
- Diseño de Estrategias, Programas y Proyectos: que considera el diseño de estrategias, identificación de programas y proyectos y la implementación de la política pública con enfoque territorial
- Definición de los recursos necesarios: recursos humanos, de infraestructura, educativos, para investigación, tecnológicos y recursos financieros.

E) SOCIALIZACIÓN DEL PLAN

- Publicación del plan
- Comunicación del plan a la comunidad universitaria

Sección II:

F) PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA: en esta parte se deben detallar las metas y la programación plurianual de conformidad con los formatos propuestos en las Figuras 3, 4 y 5.

G) PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA: en donde se deben señalar las metas y programación semestral, según los formatos de las Figuras 6 y 7.

Sección III:

Otros elementos que la institución considere pertinente incluir en la estructuración del documento, con base al principio de autonomía universitaria.

5. BIBLIOGRAFÍA

SENPLADES, 2008. Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Institucionales, Quito, Ecuador. 12 Págs.

Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, Quito, Ecuador. 40 Págs.

SENPLADES, 2011. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Quito, Ecuador. 127 Págs.

SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2011. Manual de Contratación Pública, Quito, Ecuador. 9 Págs.

SENPLADES, 2013. Guía Metodológica de Planificación Institucional, Quito, Ecuador. 48 Págs.

SENPLADES, 2014. Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Quito, Ecuador. 127 Págs.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2014. Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Quito, Ecuador. 86 Págs.

6. ANEXOS

Anexo 1. Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida.

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad.

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural.

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.

Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo.

Anexo 2. Detalle de los Ejes y Lineamientos Estratégicos Institucionales

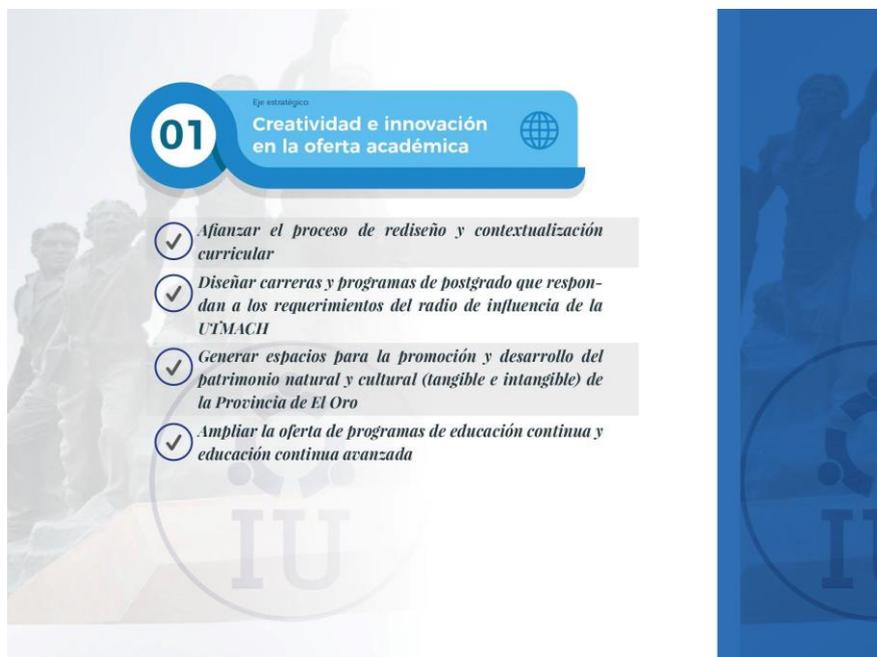
EJES ESTRATÉGICOS



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una propuesta de trabajo.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS POR EJES

Parte 1



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una propuesta de trabajo.

Parte 2

02 Eje estratégico
Responsabilidad social universitaria

- ✓ *Potenciar la presencia de la UTMACH en su contexto de influencia, a través de la ejecución de proyectos de vinculación con la sociedad que promuevan el desarrollo productivo de la provincia.*
- ✓ *Participar activamente en la resolución de problemas de la región mediante el desarrollo de propuestas científicas, tecnológicas y de vinculación social pertinentes y factibles*
- ✓ *Fortalecer la bolsa de empleo de la UTMACH, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector público - privado.*
- ✓ *Gestionar ferias de empleo que faciliten el posicionamiento de los graduados de la UTMACH en el mercado laboral.*
- ✓ *Crear consejos consultivos para el fomento la participación y el control social por parte de la sociedad civil y la comunidad universitaria.*
- ✓ *Revalorizar la participación docente en proyectos de vinculación con fines de acceso a mejoras escalafonarias y/o de méritos para la evaluación docente.*
- ✓ *Desarrollar programas de alfabetización en competencias de desarrollo sostenible.*
- ✓ *Fortalecer la cultura deportiva como insumo para la promoción del estilo de vida saludable.*

Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 3

03 Eje estratégico
Posicionamiento del modelo educativo integrador y desarrollador

- ✓ *Mantener procesos continuos de capacitación para garantizar la implementación efectiva del modelo educativo.*
- ✓ *Desarrollar un sistema de acompañamiento para la gestión eficaz del modelo educativo.*
- ✓ *Fortalecer la interacción de la docencia, investigación y vinculación para el logro de los objetivos operativos del modelo educativo.*
- ✓ *Impulsar la interdisciplinariedad en la gestión microcurricular.*
- ✓ *Gestionar alianzas universidad - educación media y básica para implementar un programa de desarrollo vocacional en correspondencia con la oferta académica de la UTMACH.*
- ✓ *Implementar un plan de perfeccionamiento académico que facilite el desarrollo profesional del docente.*
- ✓ *Construir un sistema de reconocimiento e incentivos de prácticas docentes innovadoras.*

Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 4

04 Eje estratégico **Competitividad de la Investigación e innovación universitaria**

- ✓ *Desarrollar proyectos de investigación competitivos que respondan a los requerimientos del contexto institucional.*
- ✓ *Incrementar la producción científica en revistas ubicadas en sistemas de indexación de corriente principal.*
- ✓ *Incrementar la producción de artículos en revistas con indexación transnacional y regional.*
- ✓ *Aumentar la producción, competitividad y posicionamiento de la editorial universitaria.*
- ✓ *Fortalecer la creación de medios de difusión científica (revistas, proceedings) potencialmente indexables en corriente principal.*
- ✓ *Desarrollar un sistema de incentivos para incrementar la competitividad de grupos y semilleros de investigación.*

- ✓ *Impulsar la producción científica - académica derivada de la investigación formativa, para asegurar la participación masiva de la comunidad estudiantil en la generación de conocimiento.*
- ✓ *Gestionar, a partir de las redes y convenios interinstitucionales, la participación de los grupos de investigación consolidados en proyectos con financiamiento externo.*
- ✓ *Implementar un sistema de incentivos que reconozca la producción investigadora del docente universitario.*
- ✓ *Diseñar estrategias de visibilidad y posicionamiento de la producción de los investigadores de la UTMACH, evidenciada en el incremento de las referencias.*
- ✓ *Potenciar investigaciones que generen registros de propiedad intelectual.*

Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 5

05 Eje estratégico
Transferencia y producción del conocimiento

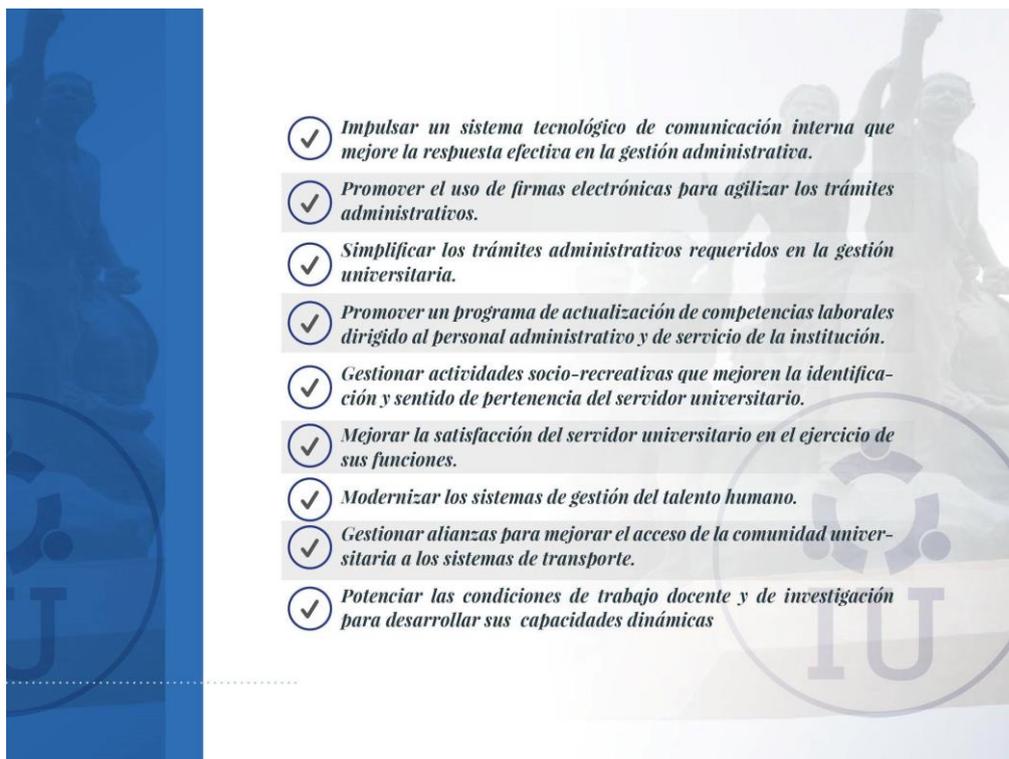
- ✓ Fortalecer las capacidades de la comunidad para facilitar el emprendimiento.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con los sectores académicos y productivos (público - privado) para establecer un parque tecnológico que permita la incubación y dinamización de empresas.
- ✓ Crear una empresa mixta que cuente con un portafolio diversificado de servicios (laboratorios, análisis de datos, estudios técnicos, entre otros) para responder a los requerimientos de los sectores productivos.
- ✓ Acreditar laboratorios de investigación y servicios con normas técnicas correspondientes a su actividad.
- ✓ Generar unidades de producción de conocimiento vinculadas a las áreas disciplinares de cada unidad académica

Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 6

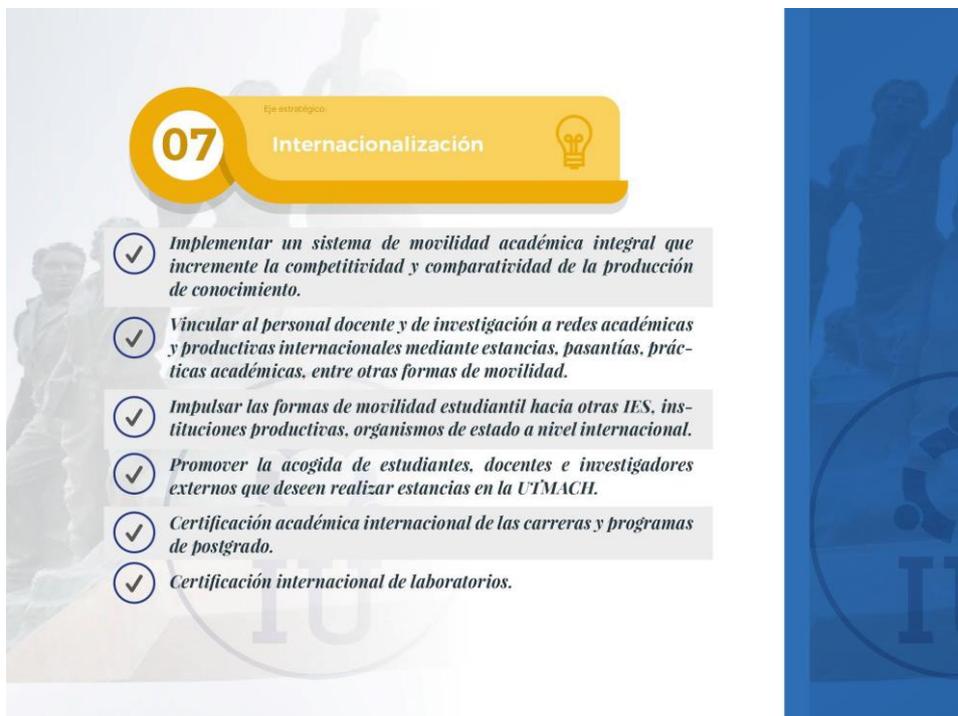
06 Eje estratégico
Eficiencia en la organización y gestión institucional

- ✓ Fortalecer la plataforma tecnológica para la automatización de procesos, con la finalidad de mejorar la capacidad de respuesta oportuna.
- ✓ Garantizar la sustentabilidad económico - financiera de los programas y servicios para el bienestar estudiantil (becas, servicios, movilidad estudiantil, mejora de la infraestructura, equipamiento de laboratorios, acceso a herramientas para el aprendizaje autónomo, servicios de digitalización y copiado, acceso a las rutas urbanas desde la universidad).
- ✓ Gestionar fondos que permitan la sostenibilidad de recursos humanos calificados.
- ✓ Reestructurar el marco jurídico interno y la estructura orgánica para armonizar la gobernabilidad universitaria con las exigencias del sistema universitario actual.
- ✓ Desarrollar un sistema de incentivos que reconozca la eficiencia individual y colectiva en la gestión administrativa.



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 7



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Parte 8

08 Eje estratégico. **La calidad como cultura universitaria**

- ✓ *Mantener un enfoque en las necesidades educativas de los estudiantes.*
- ✓ *Fortalecer el liderazgo en todos los niveles de decisión para incrementar el compromiso de la comunidad universitaria en el logro de los objetivos institucionales.*
- ✓ *Promover la participación y el empoderamiento de la comunidad universitaria en la toma de decisiones institucionales.*
- ✓ *Actualizar los procesos organizacionales para garantizar el comportamiento sistémico y el ajuste contextual de la institución.*
- ✓ *Optimizar el desempeño institucional mediante la aplicación del principio de mejora continua.*
- ✓ *Afianzar la toma de decisiones basada en evidencias, para fortalecer la objetividad y confianza en la gestión universitaria.*
- ✓ *Optimizar la interacción social de la universidad con los proveedores, empleados y otras partes interesadas.*

Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Gobernabilidad Universitaria: Una Propuesta de Trabajo

Anexo 3. Programas Presupuestarios

- 1.- Administración Central
- 2.1- Formación y Gestión Académica
- 2.2 – Educación Continua
- 3.- Gestión de la Investigación
- 4.- Gestión de la Vinculación con la Colectividad.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	19/04/2018	Emisión original (Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica y Operativa Anual).	Dirección de Planificación
2	01/09/2020	<p>Se cambió el nombre a: Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica, eliminando Operativa Anual y añadiendo Versión año 2020.</p> <p>En la página 2 se actualiza el Contenido.</p> <p>En la página 5 en el tercer párrafo se modifica parte del mismo, y parte del cuarto párrafo. Se añade el quinto párrafo que inicia “En cuanto al marco contextual,... así como lo escrito en el siguiente párrafo de la página 6.</p> <p>En la página 6 se elimina parte del tercer párrafo y todo lo que contenía el cuarto párrafo (-La presente guía metodológica...-). Se añade todo lo marcado con amarillo del punto 2. Marco Legal hasta la página 8.</p> <p>En la página 9 se añadió el quinto párrafo: Art. 10 Planificación nacional.- ... hasta el Art. 14.- Enfoques de igualdad de la siguiente página.</p> <p>En la página 10 se añadió el último párrafo: Art. 100 Formulación de proformas institucionales...</p> <p>En la página 12 se añadió el último párrafo: Art. 11 del Código Orgánico Administrativo ... Y se añade el primer párrafo del punto 3. Marco Conceptual y todo lo que continua del PLAN en la página 13, se añade también el segundo párrafo del título de PLANIFICACIÓN...</p> <p>En la página 14 se añadió el segundo, tercer, cuarto y sexto párrafo.</p> <p>En la página 15 se elimina el último párrafo que contiene PLAN OPERATIVO ANUAL y PLAN ANUAL DE COMPRAS.</p> <p>En la página 16 se añade la palabra “y articulación” en el segundo párrafo, así como todo</p>	Dirección de Planificación

		<p>lo marcado en color amarillo, en el segundo, tercero y cuarto párrafo.</p> <p>En la página 17 se elimina 5 tipos de Resultados (de evaluación de la ejecución de la planificación operativa anual hasta los resultados de investigación científica).</p> <p>En la página 17 se añade lo resaltado con color amarillo en el segundo y tercer párrafo.</p> <p>En la página 18 se añade la fuente y elaboración.</p> <p>En la página 19 se añade lo resaltado con amarillo en el párrafo segundo y tercero.</p> <p>En la página 20 se añade en el primer párrafo la palabra “CACES” y lo resaltado con amarillo en el siguiente párrafo.</p> <p>En la página 21 se añade en el punto 4) y 5) lo resaltado con amarillo, respectivamente.</p> <p>En la página 22 se añade en el punto 3) lo resaltado con amarillo, hasta la siguiente página.</p> <p>En la página 23 se añade lo resaltado con amarillo, que incluye los literales b) y c) que se encuentra a continuación en la página 24.</p> <p>En la página 25 se elimina el punto 2) En caso..., y se añade parte del párrafo del nuevo punto 2) y el punto 4); así como lo resaltado con amarillo en el literal c).</p> <p>En la página 26 se añade lo resaltado con amarillo.</p> <p>En la página 27 se añade lo resaltado con amarillo.</p> <p>En la página 28 se añade lo resaltado con amarillo.</p> <p>En la página 29 se añade lo resaltado con amarillo.</p> <p>En las páginas 31, 32 y 33 se actualiza la fuente.</p> <p>En la página 34 se añade la nota al final.</p> <p>En la página 35 se añade toda la sección III.</p>	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>A partir de la página 36 se elimina todo el punto 5) LA PLANIFICACIÓN ANUAL y su contenido. Se elimina el punto 6) VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN CON EL PRESUPUESTO y todo su contenido. Así mismo se elimina el Anexo 1. Matriz de Validación de la Matriz del POA ... <i>Todo lo eliminado ya consta en otro documento normativo más actual.</i></p> <p>A partir de la página 37 se actualiza el nombre de los Anexos 1. Ejes ...; Anexo 2 Detalle ...; Anexo 3 Programas (y se añade lo resaltado con amarillo)</p> <p>En la página 44 se elimina el Anexo 5 (se elimina porque la DEIGC manifestó por escrito que desde el 2019 ya no se encuentran vigentes estas metas); y se elimina el Anexo 6 (Matriz del Plan Operativo Anual y Matriz del Presupuesto, <i>Se elimina porque ya consta en otro documento normativo más actual.</i>)</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--