



UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

USGP-H.C.U-No 111-03-2017

Portoviejo, 23 de marzo de 2017

Dr.
Marcelo Farfán Intriago
Rector
Ciudad. -

Por la presente doy a conocer a usted la Resolución No. **USGP-H.C.U-No 111-03-2017** tomada por el Honorable Consejo Universitario en su Sesión Ordinaria del día 22 de marzo de 2017, la misma que dice literalmente

“Aprobar el informe sobre Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2016, presentado por la Jefe del Departamento de Planificación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Econ. Lucía Zambrano Santos; y, que dicho informe sea enviado a los Jefes Departamentales y Coordinadores de Carreras, para su respectivo conocimiento”.

Particular que comunico para su conocimiento, así como para los fines legales consiguientes.

Abg. Jorge César Cantos Pico
SECRETARIO GENERAL
UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

cc. Vicerrector Académico, Coordinadores de Carreras, Jefes Departamentales





UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

*DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
INSTITUCIONAL*



*INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
PLAN OPERATIVO ANUAL
2016*

RESPONSABLES:

ECON. LUCIA ZAMBRANO SANTOS Mg. Sc.

LCDA. CECILIA VALDIVIEZO PINARGOTE



ÍNDICE

INFORME DE EVALUACIÓN POA 2016.....	1
PRESENTACIÓN	1
BASE LEGAL VIGENTE.....	4
EJES ESTRATÉGICOS	5
PERIODO DE EVALUACIÓN	7
SITUACIONES CONSIDERADAS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	7
FORMATO DE LA MATRIZ DEL POA 2016, N°1.....	8
MATRIZ DE SEGUIMIENTO (CUANTITATIVA) 2016, N°1	9
MATRIZ DE SEGUIMIENTO (CUALITATIVA) 2016, N° 2.....	10
CARRERAS Y DEPARTAMENTOS SUJETOS AL PROCESO DE SEGUIMIENTO	11
ACTIVIDADES PREVIAS AL SEGUIMIENTO	12
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	12
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS 2016, SEGUNDO SEMESTRE, POR CARRERAS	13
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS 2016, SEGUNDO SEMESTRE, POR DEPARTAMENTOS.....	15
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE CARRERAS, POR EJES ESTRATÉGICOS	17
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE DEPARTAMENTOS, POR EJES ESTRATÉGICOS	20
MATRIZ RESUMEN SOBRE EL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE LAS CARRERAS	24
MATRIZ RESUMEN SOBRE EL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE LAS UNIDADES DEPARTAMENTALES	25
INVERSIÓN EJECUTADA	28
CONCLUSIONES.....	29
RECOMENDACIONES.....	30



INFORME DE EVALUACIÓN POA 2016

PRESENTACIÓN

La gestión institucional, se mide por los objetivos que se plantea, y en función de ellos los indicadores de cumplimiento reflejan la importante o menos importante gestión en función de los resultados obtenidos. El Departamento de Planificación, acogido al planteamiento de los objetivos y a las líneas de acción del plan estratégico institucional, realiza el informe de evaluación del año 2016, con el aporte informativo de todos quienes forman parte del quehacer universitario en el ámbito académico y administrativo, teniendo como fundamento legal interno, que es función del Departamento de Planificación, la obligatoriedad de realizar el seguimiento y evaluación del POA Institucional.

El Seguimiento y Evaluación del POA 2016 de la Universidad San Gregorio de Portoviejo presenta los resultados alcanzados durante el año de gestión 2016, en base al Plan Operativo Anual (POA) aprobado mediante Resolución USGP-H.C.U-No 092-03-2016, del 8 de marzo de 2016.

El proceso de evaluación forma parte del proceso de planificación, es la etapa posterior a la ejecución, cumpliendo con una sentencia muy divulgada en el campo de la gestión, atribuida a Lord Kelvin, en la que se señala “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. En este sentido, el proceso de medición implica realizar un seguimiento y evaluación a la gestión realizada, en función de las metas y los indicadores propuestos. Esto representa, la determinación del nivel de gestión, que puede generar los cambios y las mejoras pertinentes, respecto al nivel de avance alcanzado.

Los indicadores representan magnitudes de medición que permite determinar el nivel de gestión en función de los estándares o parámetros establecidos para medir el avance o cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos indicadores son aquellos logros que se proponen gestionar y están expuestos en forma específica, relevante y medible por las autoridades en la planificación estratégica institucional, los cuales están expresados por unidad de análisis (docentes, estudiantes), número, porcentaje, proporción, razón, promedio, tasa de crecimiento, entre otros. Por ejemplo: Docentes capacitados en seminarios de pedagogía: (Número de docentes capacitados/totalidad de docentes USGP) 100: Medida=Porcentaje.



La evaluación, permitirá emitir los resultados alcanzados, luego del proceso de seguimiento y evaluación realizado. Para ello, dentro de este campo se presta para utilizar como elementos metodológicos de evaluación los indicadores establecidos en el POA, los cuales permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad académica y departamental, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

- Efectividad
- Eficacia
- Eficiencia

La Efectividad: Estos representan los resultados alcanzados como producto de la relación entre la gestión realizada y la programada, es decir, el resultado de la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Efectividad} = \text{Meta lograda} / \text{meta programada} * 100$$

Las metas representan el desempeño que se pretende alcanzar como producto de la gestión, estas deben ser propósitos realistas y alcanzables, las cuales están vinculadas a la gestión y cumplimiento de los indicadores y reflejan en forma específica la fecha tope y culminación de la acción realizada, es decir que la efectividad está enfocada al impacto alcanzado, como resultado de la gestión.

Metas programadas (MP): Son los alcances cuantitativos y cualitativos, que se pretenden obtener dentro de lo planificado de acuerdo a presupuesto y tiempo.

Metas Ejecutadas (ME): Son los logros cuantitativos y cualitativos que se alcanzaron como producto de la gestión realizada, expresados en unidades físicas y porcentajes.

La Eficacia es la relación que se establece entre las metas logradas y programadas, considerando los tiempos reales manejados en la ejecución de la acción, proyecto o actividad.

$$\text{Eficacia} = \text{Meta lograda (tiempo programado)} \times 100 / \text{meta programada (tiempo real)}$$

El tiempo es la magnitud que se utiliza para poder programar las actividades durante el año o ciclo de gestión. Representa el ordenamiento de actividades en forma secuencial,



estableciendo parámetros de cumplimiento de acuerdo a la programación de un año calendario en el que estén insertas clasificaciones o ciclos de producción.

Tiempo programado (TP): Es el tiempo que se estipula pertinente para llevar a cabo, cierto proyecto o actividad.

Tiempo ejecutado (TE): Representa el tiempo utilizado realmente en la ejecución de cierto proyecto o actividad.

La Eficiencia: Se la define como la relación que se establece entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Normalmente, se dice que se está siendo eficiente cuando se realiza un uso óptimo de los recursos disponibles, y se alcanzan las metas propuestas.

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Meta lograda})(\text{Tiempo planeado})(\text{Gasto programado})100}{(\text{Meta programada})(\text{Tiempo real})(\text{Gasto utilizado})}$$

Gasto: Se lo define como la acción de hacer uso del presupuesto en los proyectos o acciones propuestas. En este ámbito se tienen:

Gasto programado (GP): Son todos los rubros financieros considerados para financiar los proyectos o acciones propuestas por la institución.

Gasto ejecutado: (GE): Hace referencia a la inversión llevada a cabo producto de la gestión realizada.

El año 2016, dentro de su proyección abarca la culminación de un Plan de Mejoras en el que se impuso la sabia decisión de llevar a cabo sus acciones en pro del fortalecimiento y mejoramiento institucional en todos sus niveles. Mejoramiento que se visualiza con el compromiso de todos los miembros de la Comunidad Gregoriana por alcanzar un mejor posicionamiento dentro de la escala de categorización Universitaria.

En marzo 7 de 2016, el POA 2016 fue aprobado según Resolución USG-H.C.U-Nº092-03-2016, se socializó en forma integral el Plan Operativo Anual y en los enfoques directrices, se señaló a los ejecutores de POA, la conveniencia de direccionar sus acciones en función de las estrategias propuestas.



En este campo, el desarrollo de planes operativos propuestos para el 2016, considerarán en su gestión las acciones del Plan de Mejoras e incorporarán las nuevas acciones que crean pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento de las unidades académicas y departamentales. Es relevante indicar que el Plan de Mejoras Institucional concluyó en marzo del presente año.

Luego, se fue receptando la información de los diferentes entes académicos y administrativos que generan Poa, de acuerdo a las herramientas técnicas creadas para tal efecto, las cuales proveen información del cumplimiento, avance de los programas, proyectos y actividades de las diferentes unidades académicas y departamentales, y cuyos resultados implican la toma de decisiones y la intervención para forjar los correctivos necesarios por parte de las autoridades institucionales.

En este caso, la evaluación en la institución se convierte en una herramienta para la observación y análisis sistemático que permite determinar los logros y dificultades que la comunidad universitaria ha tenido respecto al cumplimiento de sus metas y compromisos propuestos. Esta es una tarea realizada por el Departamento de Planificación, en forma conjunta con los involucrados en los procesos administrativos y académicos.

Para efectos de realizar el proceso, se tomaron en consideración los ejes fundamentales del quehacer institucional enfocados dentro del Plan Estratégico: Académico, Investigación, Vinculación con la Sociedad, Bienestar Universitario e Institucional, y sobre estos, enfocar las gestiones realizadas por cada una de las unidades académicas y administrativas a través del cumplimiento o gestión de actividades para el avance de los mismos. Para ello, el Departamento de Planificación, ha realizado la evaluación respectiva, que enfoca el nivel de cumplimiento y de gestión, constatando las evidencias que sobre cada proyecto o actividad se generaron en este año.

BASE LEGAL VIGENTE

Según el Estatuto vigente de la USGP, en el Título V Sección VII en lo relacionado a las Funciones del Departamento de Planificación en el artículo 107, se indica:

Art. 107.- El Departamento de Planificación es el órgano administrativo encargado de la formulación de los lineamientos de la política institucional, de la elaboración y coordinación del Plan de Desarrollo Institucional y de los Planes Operativos Anuales y presentarlos al Honorable Consejo Universitario para su análisis y aprobación.



También es importante recalcar que según Resolución N° RPC-SO-10-N°041-2012, considerando:

Que el Art. 169 letra p) de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), confiere al Consejo de Educación Superior (CES), la competencia para imponer sanciones a las máximas autoridades de las Instituciones del Sistema de Educación Superior, cuando las mismas transgredan la Ley o sus reglamentos;

Que en esa medida, la reglamentación de las sanciones cuya imposición corresponde al CES, debe hacerse de tal manera que se atienda al objetivo de asegurar el pleno cumplimiento de los mandatos de la LOES;

Que para ello hay que reducir el máximo las sanciones que deban calificarse como graves o muy graves, partiendo más bien de niveles mínimos de sanciones que se vayan agravando conforme se mantienen los incumplimientos;

En este ámbito:

En ejercicio de la competencia reglamentaria que le confiere el artículo 169 letra u) de la LOES, expedir el Reglamento de sanciones, el cual en su Art. 10 Infracciones graves, del Capítulo II de las Infracciones de las Instituciones de Educación Superior señala como una falta grave en el literal v), lo siguiente:

v) No contar con planes operativos y estratégicos o no evaluarlos;

EJES ESTRATÉGICOS

Las condiciones o elementos de juicio para emitir el presente informe son los ejes estratégicos: Formación Académica, Investigación, Vinculación con la Sociedad y Cultura, Bienestar Universitario y Gestión Institucional, sobre los cuales descansa el accionar de la institución, pues cada una de las carreras y entes departamentales genera sus planes, proyectos o actividades en función de estos.





Eje Formación Académica: Este eje potencia la labor docente de conformidad a los estándares de calidad exigidos y normalmente aceptados a nivel nacional e internacional que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país.

Eje de Investigación: Este eje fortalece la investigación para el desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de transferir nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad, vinculados a la agenda del bien vivir y la matriz productiva nacional.

Eje de Vinculación con la Sociedad y Cultura: En este campo se desarrollan programas, planes y proyectos de vinculación con la sociedad y cultura que articulen el quehacer de la comunidad universitaria con el mejoramiento de la zona de influencia territorial, promoviendo e impulsando el desarrollo con responsabilidad social.

Eje de Bienestar Universitario: Dentro de este eje se fortalece la integración del bienestar universitario, promoviendo acciones encaminadas al desarrollo humano, la convivencia y la calidad de vida de la comunidad universitaria.

Eje de Gestión Institucional: Este eje reestructura la organización y gestión institucional que garantice la eficiencia y la oferta de servicios de calidad a la comunidad universitaria y público en general.

OBJETIVO

- Presentar los resultados del seguimiento y evaluación de los planes operativos de las carreras y departamentos, de acuerdo a la gestión realizada en el año 2016.

Para concretar el objetivo, se procedió a emitir las matrices de seguimiento y a redactar las actas correspondientes, de acuerdo a lo actuado.

La carpeta del POA en cada estamento contienen los siguientes documentos:

- Matrices del plan operativo
- Fichas de los proyectos
- Actas de los seguimientos semestrales
- Soporte documental del avance y/o culminación de los proyectos



PERIODO DE EVALUACIÓN

El periodo de análisis sobre el desempeño de sus actividades para todas las unidades académicas y departamentos de la universidad es el año 2016. Durante este período se tomaron como base fundamental de análisis el cumplimiento de la gestión llevada a cabo en del año. Se considerará para tal efecto el esquema de matrices previamente elaboradas que condensarán los reportes de dicho cumplimiento, siendo unificados mediante un informe y enviado a la autoridad superior para su respectiva socialización.

METODOLOGÍA APLICADA

El área de seguimiento y evaluación de POAS del Departamento de Planificación, diseño y proporcionó a los involucrados, matrices técnicas para la recolección de información:

MATRIZ DE SEGUIMIENTO GENERAL.- Documentos de orientación que muestra todos los proyectos susceptibles a evaluación, que en forma parcial o total, debían cumplirse o sobre los que se debía desarrollar algún tipo de gestión en el primer semestre del año.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO PARCIAL.- Esta matriz incluye la codificación y los proyectos a ser evaluados en el primer semestre y el nivel de cumplimiento en parámetros de meta, tiempo y gasto, los mismos que debían especificarse en porcentajes de cumplimiento en relación al periodo de medición (parciales), y valores monetarios en el mismo orden; e incluye también detalle de las evidencias y soportes que respalden la gestión realizada.

En este caso, se evidenciarán el cumplimiento de las actividades en forma porcentual y se basará el trabajo en un seguimiento sobre el avance de lo programado, de tal forma que de acuerdo a los resultados que se obtengan, el Departamento de Planificación, en conjunto con el soporte de las autoridades, pueda emitir los correctivos necesarios.

MATRIZ CUALITATIVA.- En esta se exponen las características cualitativas, cuya información condensada, será importante para enriquecer con argumentos válidos el informe a emitir por el Departamento de Planificación, y en el cual debe transmitirse a las autoridades sobre los logros obtenidos y las propuestas de mejoramiento, así como también, las actividades de incumplimiento y las acciones correctivas.

SITUACIONES CONSIDERADAS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Para concretar el proceso de evaluación, se visitó los departamentos y carreras de la institución, previa la recepción de las matrices de seguimiento se constató el nivel de gestión generado. Así mismo las matrices de seguimiento fueron verificadas durante visitas in situ.



MATRIZ DE SEGUIMIENTO (CUANTITATIVA) 2016, N°1

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO																							
PLAN OPERATIVO ANUAL 2016																							
MATRIZ DE SEGUIMIENTO																							
JULIO - DICIEMBRE 2016																							
CARRERA: EDUCACIÓN INICIAL																							
N°	Estra teg.	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META		TIEMPO		GASTO		EVIDENCIAS O MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
			EN	FE	MA	AB	MY	JN	JL	AG	SE	OC	NO	VI	DI	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO		EJECUTADO	
1	1.1.1.	P.M. Rediseñar el proyecto técnico académico de la carrera de Educación Inicial, en base al modelo del reglamento de Regimen Académico															100%	100%	3	3	0	0	Comunicaciones por correo corporativos, convocatoria, registro de asistencia. Informe.
2	1.1.1.	Capacitación sobre el Proyecto del rediseño de la carrera.															100%	20%	5	1	200	0	Ficha del proyecto.
3	1.1.7.	P.M: Implementación de proceso de tutorías académicas de la carrera de Educación Inicial.															100%	100%	2	2	0	0	Convocatoria, registro de asistencia, actas de reuniones. Informe de tuturas.
4	1.4.1.	Capacitación sobre protección infantil.															100%	100%	3	3	100	64,5	Ficha del proyecto, documentos de acercamiento, (correos recibidos y enviados.) Registro de asistencia, certificados, fotos, informe escrito.



MATRIZ DE SEGUIMIENTO (CUALITATIVA) 2016, Nº 2

 PLAN OPERATIVO ANUAL 2016 MATRIZ DE SEGUIMIENTO OPERATIVO JULIO - DICIEMBRE 2016										
CARRERA : EDUCACIÓN INICIAL										
N°	Estrateg.	ACTIVIDADES OPERATIVAS PROPUESTAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	REGISTRO DE EVALUACIONES POSITIVAS		REGISTRO DE EVALUACIONES NEGATIVAS			
					LOGROS OBTENIDOS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	ACTIVIDAD EN INCUMPLIMIENTO	REPORTE DE DIFICULTADES PARA CUMPLIMIENTO	ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS	PLAZO DE CORRECCION
1	1.1.1.	P.M. Rediseñar el proyecto técnico académico de la carrera de Educación Inicial, en base al modelo del reglamento de Regimen Académico	Proyecto tecnico de la Carrera de Educación Inicial al CES.	Proyecto tecnico de la Carrera de Educación Inicial aprobado al CES.	Proceso ejecutado satisfactoriamente.	-	-	-	-	-
2	1.1.1.	Capacitación sobre el Proyecto del rediseño de la carrera.	Docentes capacitados en Metodologías del rediseño curricular.	100% de docentes capacitados sobre metodologías del rediseño de la carrera.	Elaboración de Plan de Capacitación	-	Capacitación no ejecutada	No se desarrolló la capacitación de estrategias metodologicas sobre el rediseño, al no abrirse la carrera con la nueva malla, por tener un limitado número de estudiantes.	Se sustituyó la capacitación en el último trimestre con la promoción de la carrera, por disposición de las autoridades.	-
3	1.1.7.	P.M: Implementación de proceso de tutorías académicas de la carrera de Educación Inicial.	Número de estudiantes se acogen al programa de tutoria academicas.	80% de asistencia de las estudiantes que se acogen al programa de tutoria academicas.	Proceso ejecutado satisfactoriamente.	-	-	-	-	-
4	1.4.1.	Capacitación sobre protección infantil.	Número de estudiantes, graduados y docentes asistentes a la capacitación.	80% de asistencia de estudiantes, graduados y docentes a la capacitación Niñez en emergencias.	Proceso ejecutado satisfactoriamente.	-	-	-	-	-



CARRERAS Y DEPARTAMENTOS SUJETOS AL PROCESO DE SEGUIMIENTO

Las carreras y departamentos que fueron sujetos de evaluación en el año 2016 fueron:

Responsables de acciones propuestas en los Planes Operativos, sujetos al proceso de seguimiento.

Nº	CARRERAS/DEPARTAMENTOS	NOMBRE DEL COORDINADOR
1	Administración de empresas	Ing. Andrea Ruiz Vélez
2	Arquitectura	Arq. Juan Carlos Mera Cedeño
3	Auditoría	Ing. Andrea Ruiz Vélez
4	Ciencia de la Computación	Ing. Sonia Párraga Muñoz
5	Ciencias de la Comunicación	Lcda. Paulina Molina Villacís
6	Derecho	Ab. Jorge Luis Villacreses
7	Diseño Gráfico	Ing. Mariela Coral López
8	Ecoturismo	Ing. Gina Molina Molina
9	Educación Inicial	Lic. Sara Ulloa Alvear
10	Finanzas y Relaciones Comerciales	Ec. Julio Silva Ruiz
11	Marketing	Ing. Galo Cano Pita
12	Odontología	Dra. Lucía Galarza Santana
13	Rector	Ab. Marcelo Farfán Intriago
14	Vicerrector académico	Arq. Jaime Alarcón Zambrano
15	Director de Desarrollo Institucional	Arq. Jaime Alarcón Zambrano
16	Dirección General Académica	Dra. Lila Alarcón Andino
17	Abastecimiento y Serv. Generales	Ing. Richard Marcelo Véliz Mendoza
18	Admisión y Nivelación	Ing. Duval Molina Palma
19	Biblioteca General	Lcdo. Angel Loor Giler
20	Bienestar Universitario	Lcda. Laura Alarcón Barcia
21	Centro de Investigaciones y Tecnología	Dr. Eleder Piñeiro Aguiar
22	Departamento de Informática	Lcdo. Reynaldo Farfán Intriago
23	Departamento Financiero	Lcda. Rita Intriago Alcívar
24	Emprendimiento, Inserción Laboral y Seguimiento a Graduados	Ing. Grace Rodríguez Zambrano
25	Talento Humano	Ab. Horacio Vera Véliz
26	Relaciones Públicas	Lcda. Selenia Cañarte Valdiviezo
27	Vinculación con la sociedad	Lcda. Tania Zambrano Loor
28	Planificación	Econ. Lucia Zambrano Santos
29	Secretaría General-Asesoría Jurídica	Ab. Yokir Reyna/Ab. Jorge Cantos
30	Seguridad y Salud Ocupacional	Econ. Walter Navas Bayona
31	Evaluación y Gestión de la Calidad	Econ. Katty Loor Ávila



ACTIVIDADES PREVIAS AL SEGUIMIENTO

Para efectos de los requerimientos de planificación, primero se filtró la información de los planes operativos de cada una de las carreras y departamentos, de acuerdo al cronograma de actividades, de esa forma se pudo determinar cuáles proyectos, actividades o iniciativas debían cumplirse o gestionarse en el año. Esta matriz es una versión igual a la del Plan operativo, condensado los proyectos que ejecutados o actividades de cumplimiento del año. La matriz en mención contiene: el proyecto, actividades, sub-actividades, cronograma, costo, financiamiento y observación.

En el momento de la visita se procedió a llenar un acta, la misma que debía ser firmada por el coordinador y responsables de Planes Operativos.

La visita se la realizó en sus lugares de trabajo, en donde se pudo constatar el avance y las evidencias de sus trabajos.

Se empezó con la visita, in situ diariamente, de acuerdo al cronograma elaborado por el departamento de Planificación.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

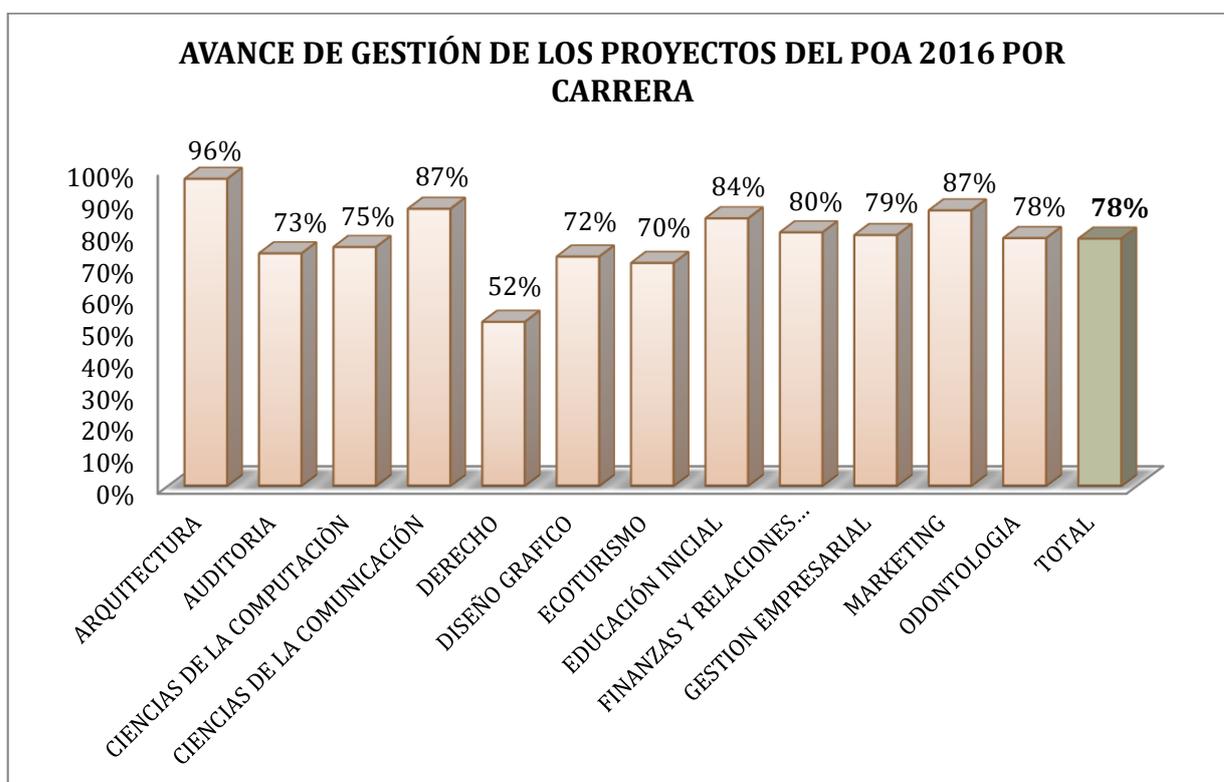
El análisis de la información está fundamentado exclusivamente en el seguimiento a los niveles de avance y ejecución de algunos proyectos, de acuerdo a información receptada en las matrices que fueron entregadas por Planificación a cada una de las carreras y entes departamentales.

- Para efectos de apreciar cuál es el nivel de gestión sobre las líneas de acción del plan estratégico, se analizó la información, tomando en consideración los ejes estratégicos y así mismo, en forma específica con cada carrera para medir el nivel de gestión por unidad académica y administrativa.
- Los resultados fueron condensados en forma resumida, en matrices y enfocarán porcentualmente el nivel de gestión de las carreras y entes departamentales y el nivel de avance y fortalecimiento por ejes estratégicos.
- Se emite conclusiones y recomendaciones, respecto al nivel de avance y cumplimiento de los POAs y de acuerdo a los comentarios y justificativos reportados en la matriz cualitativa.



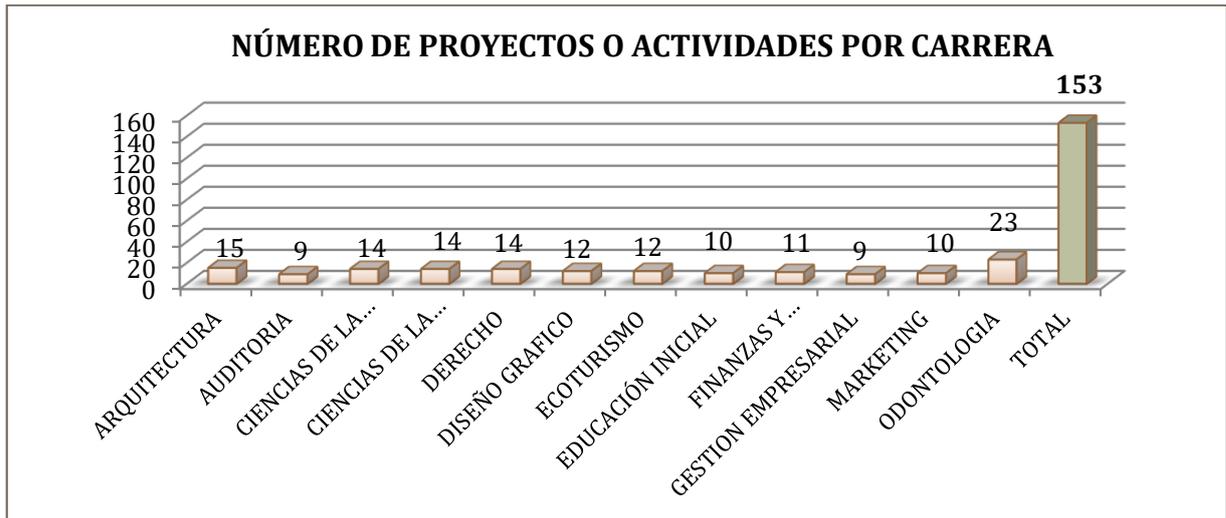
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS 2016, SEGUNDO SEMESTRE, POR CARRERAS

Nº	CARRERAS	NÚMERO DE PROYECTOS O ACTIVIDADES	% CUMPLIMIENTO
1	ARQUITECTURA	15	96%
2	AUDITORIA	9	73%
3	CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN	14	75%
4	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	14	87%
5	DERECHO	14	52%
6	DISEÑO GRÁFICO	12	72%
7	ECOTURISMO	12	70%
8	EDUCACIÓN INICIAL	10	84%
9	FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES	11	80%
10	GESTIÓN EMPRESARIAL	9	79%
11	MARKETING	10	87%
12	ODONTOLOGÍA	23	78%
TOTAL		153	78%



Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación

En la actualidad, existen 12 carreras a las cuales se les realiza actividad de seguimiento por la generación de sus proyectos en el POA. En este año se reflejan tareas de gestión de cumplimiento en un total de 153 proyectos. Las carreras que presentan los avances más significativos son: Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Marketing y Educación Inicial con un porcentaje de avance del 96%, 87%, 87% y 84% de todo lo propuesto en el año dentro de su Planificación, lo cual representa un porcentaje por encima del 89%; con la gestión de 15, 14, 10 y 10 proyectos respectivamente; mientras que el resto de carreras aparecen con un promedio de gestión en la escala del 52% al 80%. Es importante, hacer notar que dentro de este grupo, las carreras con mayor índice de proyectos o actividades presentadas son las carreras de Odontología, Ciencias de la Computación y Derecho con la propuesta de 23, 14 y 14 proyectos respectivamente.

Algunas carreras lograron cumplir con sus propósitos en este año 2016, otras sin embargo fueron afectadas debido al sismo de 7.8 ocurrido en la provincia de Manabí el 16 de abril, este suceso retrasó el cumplimiento de las actividades involucradas en algunos proyectos planteados en este periodo.

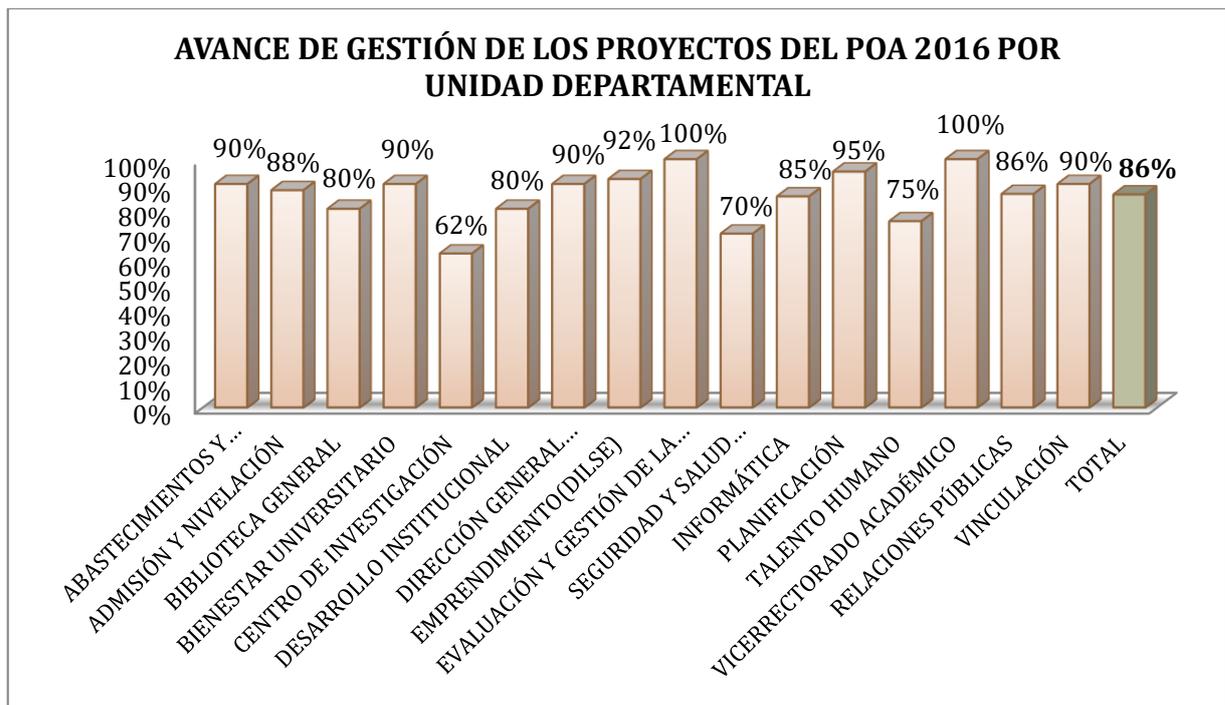
Enfocando el nivel de gestión tomado de las matrices de seguimiento, en forma global se tiene que en este segundo semestre se alcanzó un nivel significativo del 78%, promediando entre proyectos cumplidos, proyectos con cumplimiento parcial y aquellos sin ningún avance.

A continuación se presentan los proyectos que se han gestionado en los departamentos, indicando que en su mayoría estos aportan al eje institucional, sin embargo, los Departamentos de Investigación, Vinculación con la Sociedad y Cultura y Bienestar Universitario, realizan su contribución a los objetivos cuyo eje responde al nombre de los departamentos.



REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS 2016, SEGUNDO SEMESTRE, POR DEPARTAMENTOS

Nº	CARRERAS	Número de Proyectos o actividades	% Cumplimiento
1	ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS GENERALES	3	90%
2	ADMISIÓN Y NIVELACIÓN	2	88%
3	BIBLIOTECA GENERAL	4	80%
4	BIENESTAR UNIVERSITARIO	4	90%
5	CENTRO DE INVESTIGACIÓN	9	62%
6	DESARROLLO INSTITUCIONAL	1	80%
7	DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA	4	90%
8	EMPRENDIMIENTO(DEILSE)	6	92%
9	EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	4	100%
10	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1	70%
11	INFORMÁTICA	2	85%
12	PLANIFICACIÓN	4	95%
13	TALENTO HUMANO	2	75%
14	VICERRECTORADO ACADÉMICO	1	100%
15	RELACIONES PÚBLICAS	1	86%
16	VINCULACIÓN	5	90%
TOTAL		53	86%



Fuente: Información de Departamentos

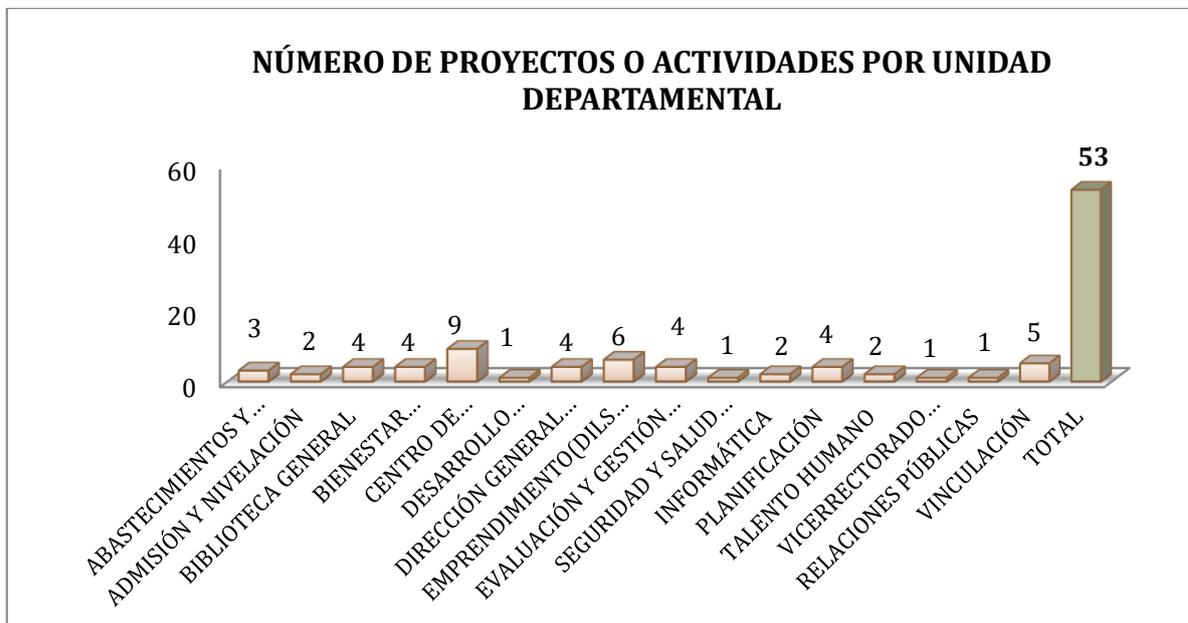
Elaboración: Departamento de Planificación



Tal como se observa en los gráficos anteriores, los departamentos que destacan con la gestión del 100% de sus proyectos es: Vicerrectorado Académico y Evaluación y Gestión de la Calidad, sin embargo no se desestima la participación importante del Departamento de Planificación Institucional y Emprendimiento, con un porcentaje por encima del 92%, mientras que cumplen importante labor el resto de departamentos con un porcentaje entre el 70% y 90%, excepto el departamento de Investigación, que alcanza un nivel de avance del 62%.

De los 9 proyectos el Departamento de Investigación cumple totalmente con 3 de ellos, parcialmente con 4 y 2 proyectos no fueron ejecutados en este periodo lo cual incide en el porcentaje ante expuesto.

Enfocando el nivel de gestión tomado de las matrices de seguimiento, en forma global se tiene que en este año se alcanzó un nivel significativo del 86%, promediando entre proyectos cumplidos, proyectos con parcial cumplimiento y aquellos sin ningún avance.



Fuente: Información de Departamentos

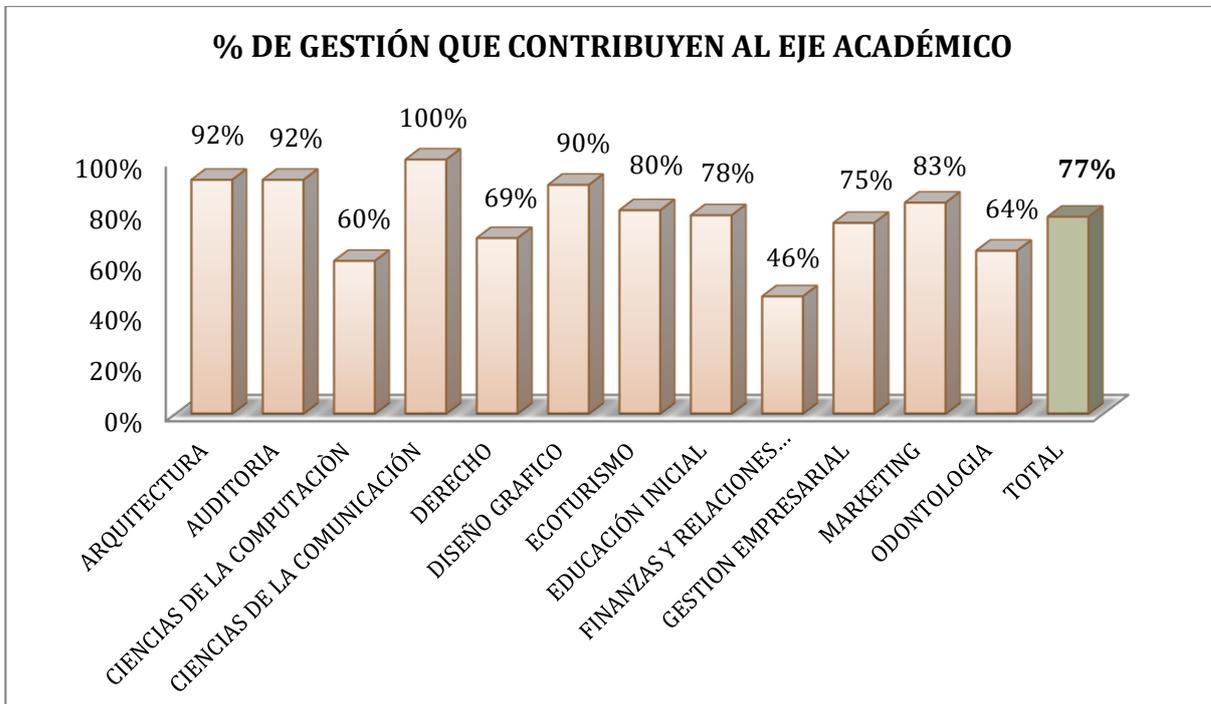
Elaboración: Departamento de Planificación

Tal como se observa en el gráfico, los departamentos que mayor número de proyectos o actividades importantes propusieron en sus POAS, fueron: Investigación con 9 proyectos, le sigue Emprendimiento, Inserción laboral y Seguimiento a graduados (DEILSE) con 6 proyectos, y Vinculación con la Sociedad y Cultura con 5 proyectos.



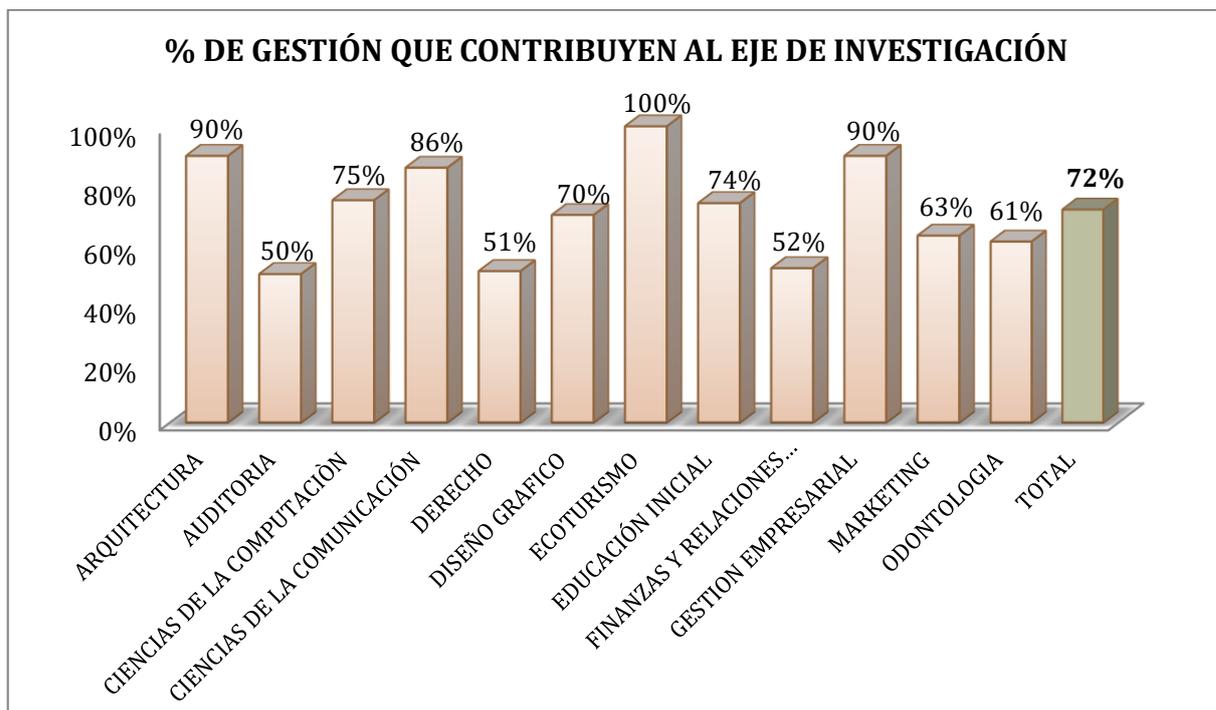
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE CARRERAS, POR EJES ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los proyectos que se han gestionado por ejes y el porcentaje de avance ejecutado en el segundo semestre:



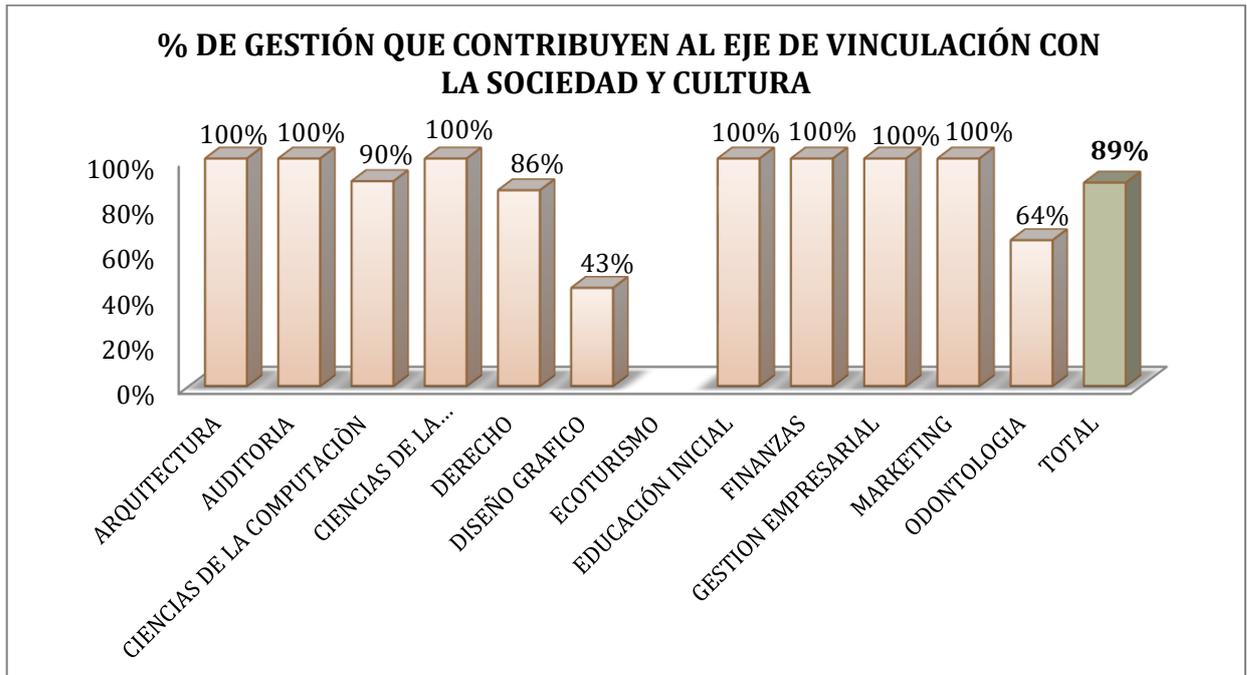
Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



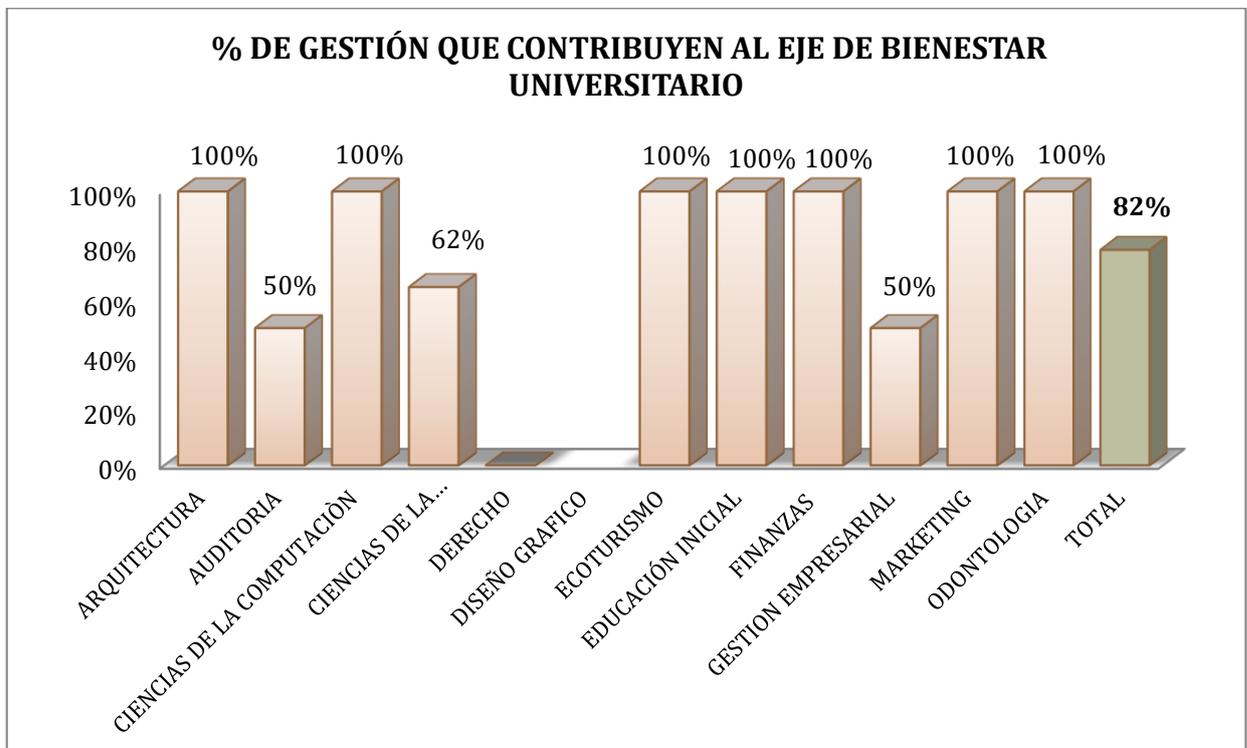
Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



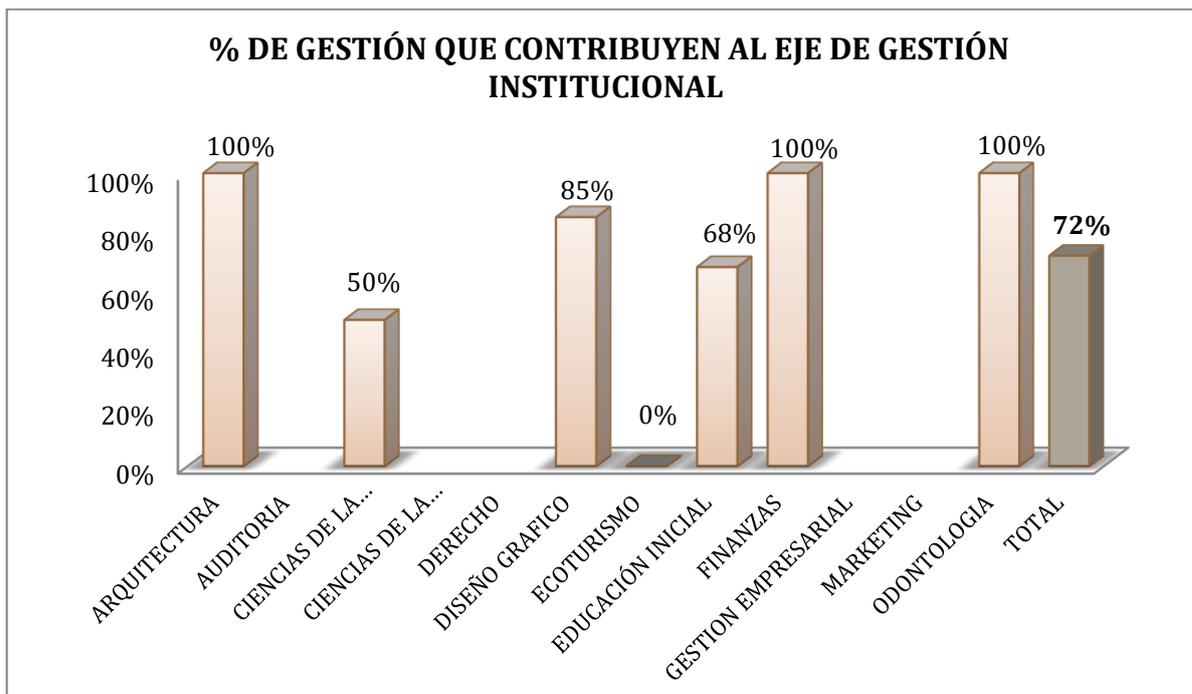
Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Carreras y Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación

Tal como se observa en los gráficos, la tabla a continuación refleja el número de proyectos gestionados cumplidos, con parcial cumplimiento y sin ningún avance generado por las carreras.

CARERRAS	ACADÉMICO		INVESTIGACIÓN		VINCULACIÓN		BIENESTAR UNIVERSITARIO		GESTIÓN INSTITUCIONAL	
	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%
ARQUITECTURA	9	92%	2	90%	2	100%	1	100%	1	100%
AUDITORIA Y CONTABILIDAD	6	92%	1	50%	1	100%	1	50%		
CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN	5	60%	4	75%	2	90%	1	100%	2	50%
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	4	100%	5	86%	3	100%	2	62%		
DERECHO	5	69%	4	51%	4	86%	1	0%		
DISEÑO GRAFICO	7	90%	2	70%	2	43%			1	85%
ECOTURISMO	7	80%	2	100%			2	100%	1	0%
EDUCACIÓN INICIAL	4	78%	2	74%	1	100%	1	100%	1	68%
FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES	5	46%	3	52%	1	100%	1	100%	1	100%
GESTIÓN EMPRESARIAL	6	75%	1	90%	1	100%	1	50%		
MARKETING	6	83%	2	63%	1	100%	1	100%		
ODONTOLOGÍA	8	64%	8	61%	5	64%	1	100%	1	100%
TOTAL	72	77%	36	72%	23	89%	13	78%	9	72%

Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



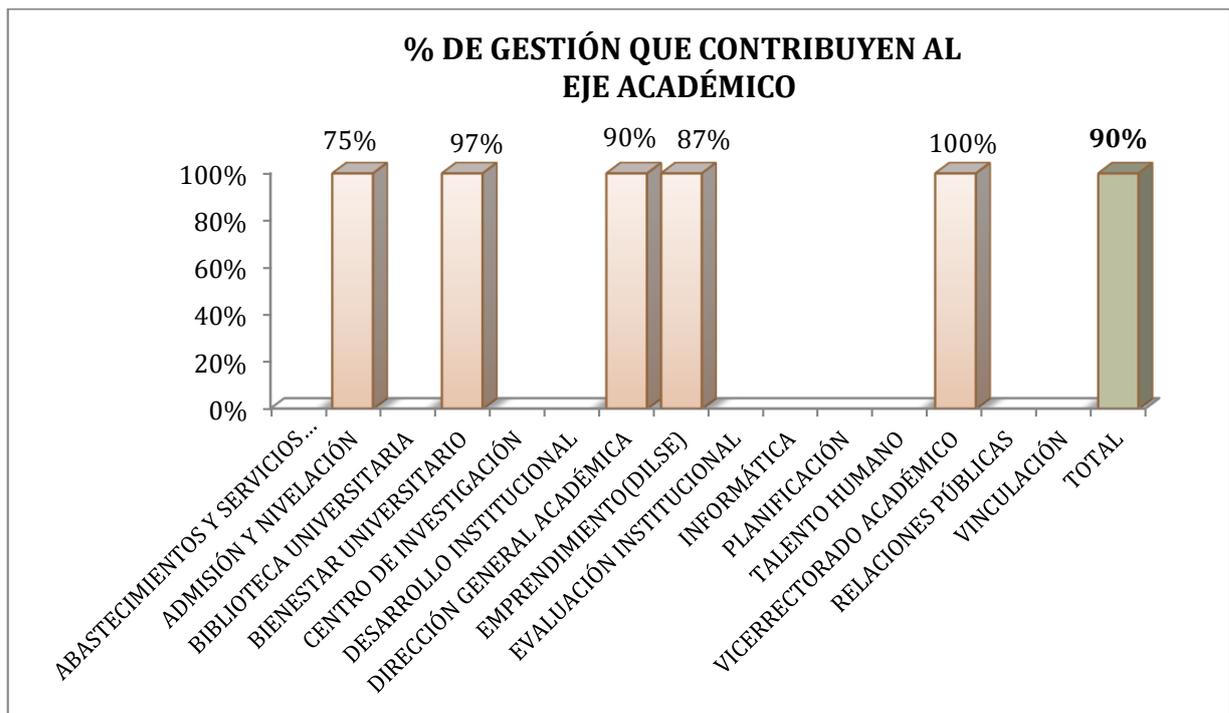
En este caso se observa que la mayoría de las carreras gestionan sus proyectos aportando al Eje Académico y de Investigación, mientras que para los otros ejes sus propuestas son parciales en este año.

En este caso, se tiene que 72 proyectos están con tareas totalmente cumplidas y con avances para el eje Académico, con un total de gestión del 77%, en el eje de Investigación se encuentran 36 proyectos con un nivel de gestión del 72%; en el eje de Vinculación con la Sociedad se encuentran 23 proyectos de los cuales se evidencia un nivel de gestión del 89%; en Bienestar Universitario se observan 13 proyectos con un nivel de cumplimiento del 78%, mientras que dentro del eje de Gestión Institucional se encuentran 9 proyectos con un nivel de gestión a la presente fecha del 72%.

Es importante recalcar en este caso, que siendo las carreras su fundamental gestión la academia, es en el Eje Académico en donde se gestiona la mayor cantidad de proyectos, y en el de Gestión Institucional en el que se evidencia menor número de acciones.

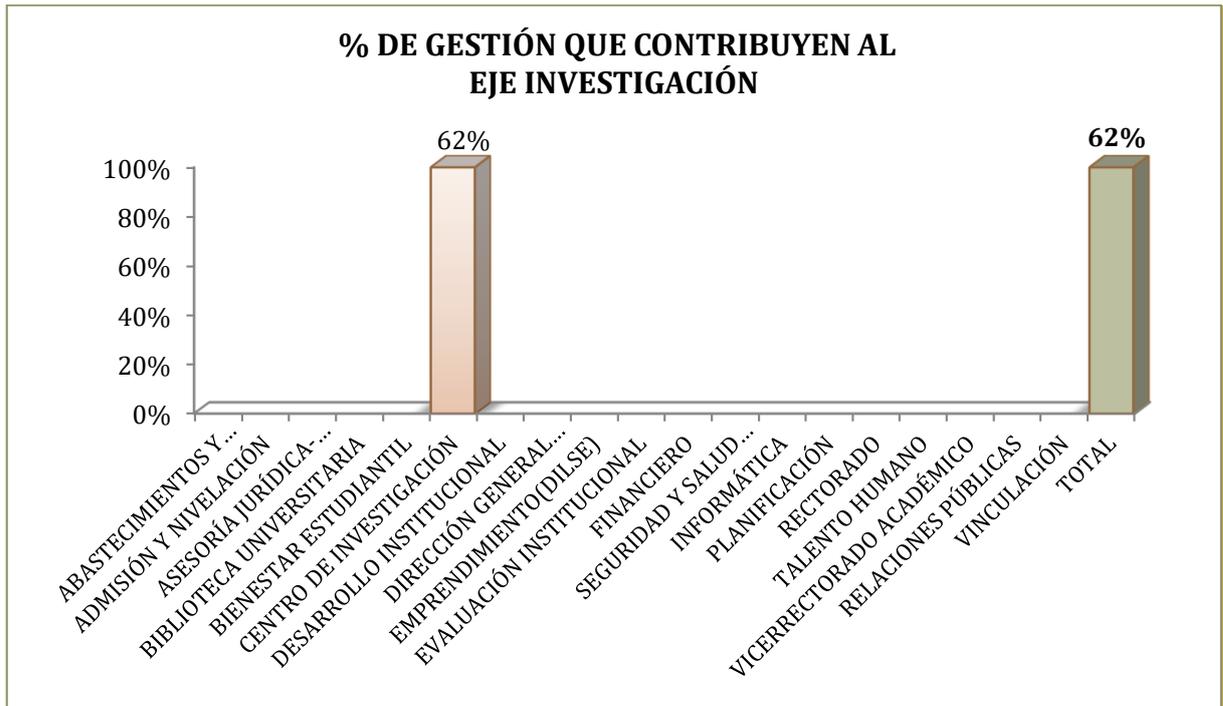
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE DEPARTAMENTOS, POR EJES ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los proyectos que se han gestionado por ejes y el porcentaje de avance ejecutado en este segundo semestre:



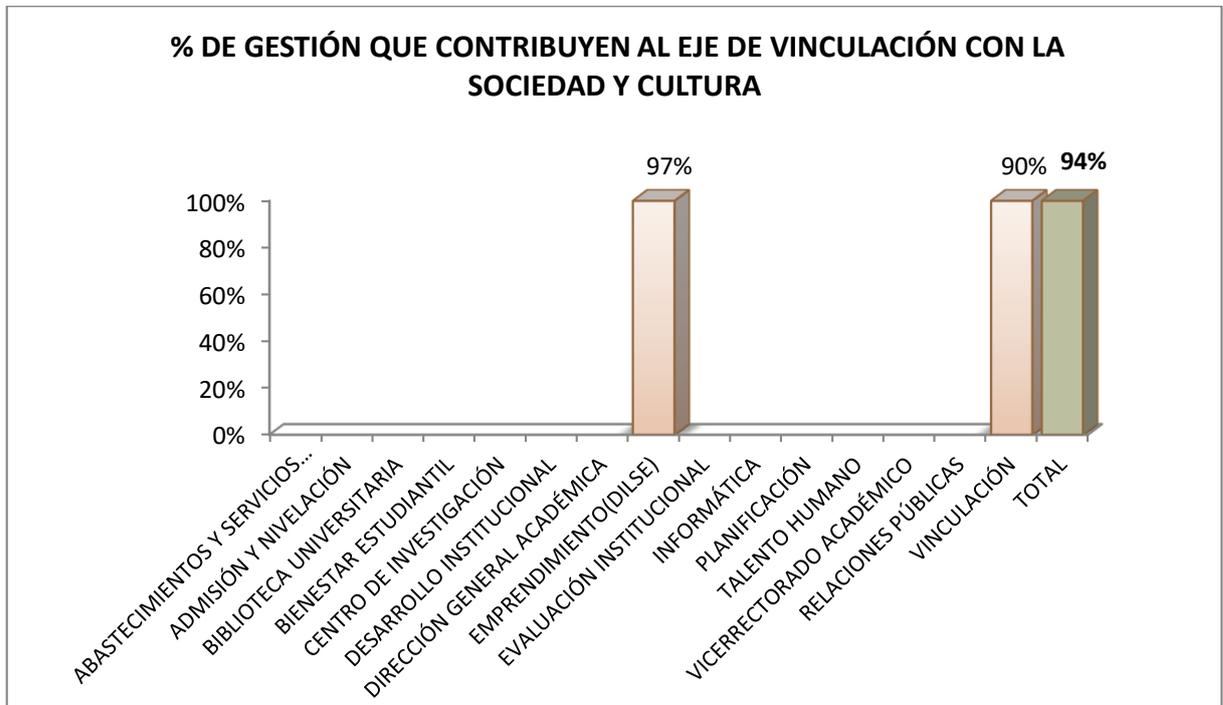
Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



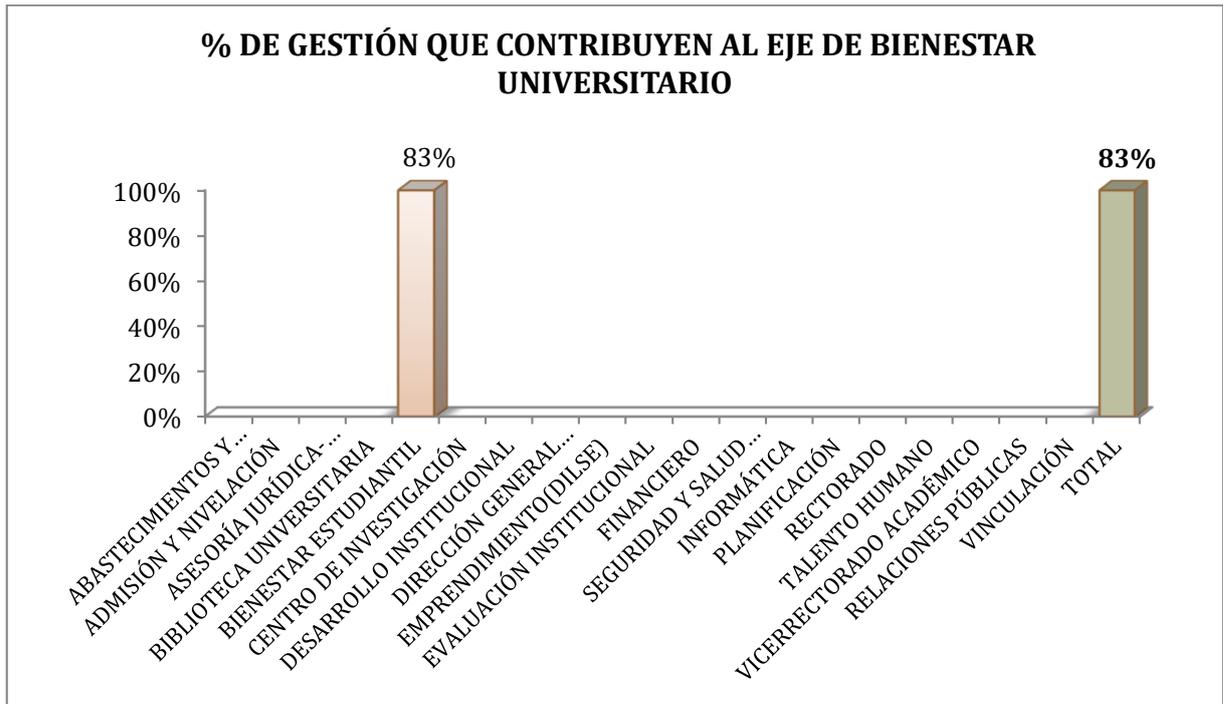
Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



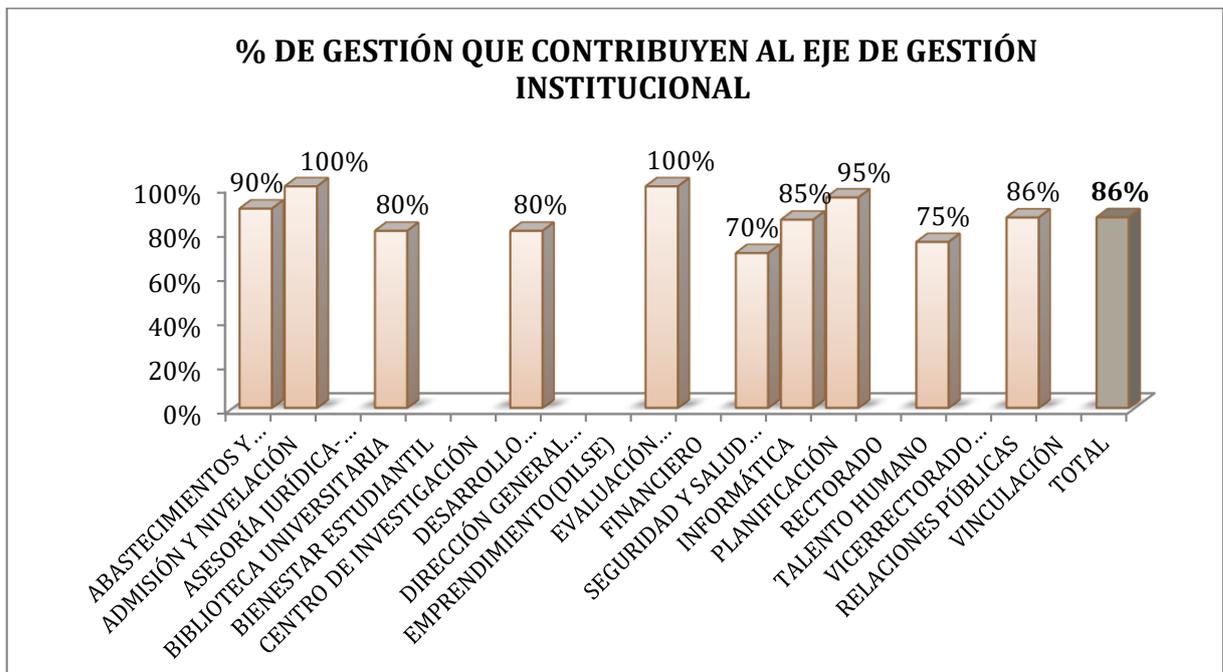
Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



DEPARTAMENTOS	ACADÉMICO		INVESTIGACIÓN		VINCULACIÓN		BIENESTAR UNIVERSITARIO		DESARROLLO INSTITUCIONAL	
	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%	Nº PROY.	%
ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS GENERALES									3	90%
ADMISIÓN Y NIVELACIÓN	1	75%							1	100%
BIBLIOTECA GENERAL									4	80%
BIENESTAR UNIVERSITARIO	1	97%					3	83%		
CENTRO DE INVESTIGACIÓN			9	62%						
DESARROLLO INSTITUCIONAL									1	80%
DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA	4	90%								
EMPRENDIMIENTO (DILSE)	3	87%			3	97%				
EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD									4	100%
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL									1	70%
INFORMÁTICA									2	85%
PLANIFICACIÓN									4	95%
TALENTO HUMANO									2	75%
VICERRECTORADO ACADÉMICO	1	100%								
RELACIONES PÚBLICAS									1	86%
VINCULACIÓN					5	90%				
TOTAL	10	90%	9	62%	8	94%	3	83%	23	86%

Fuente: Información de Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación

En el caso específico de los Departamentos se observa que la contribución más alta la realizan al eje de Vinculación con la Sociedad. En este caso, existen 10 proyectos para el eje Académico con un 90% de gestión, 62% para el eje de Investigación con 9 proyectos, 8 proyectos en el eje de Vinculación con la Sociedad y Cultura con un 94% de gestión, 3 proyectos gestionados en el eje de Bienestar Universitario con un cumplimiento del 83%, mientras que existen en la parte de Gestión Institucional 23 proyectos con un nivel de gestión de 86%.



MATRICES RESUMEN

MATRIZ RESUMEN SOBRE EL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE LAS CARRERAS

CARRERAS	TOTAL DE PROYECTOS GENERADOS PARA CUMPLIR O DESARROLLAR ACTIVIDADES 2016	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDO A LAS METAS PROGRAMADAS			
		PROYECTOS TOTALMENTE CUMPLIDOS	PROYECTOS CON NIVEL DE AVANCES	PROYECTOS SIN NINGUN AVANCES	PROMEDIO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO
ARQUITECTURA	15	12	3	0	96%
AUDITORÍA	9	6	3	0	73%
CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN	14	6	5	3	75%
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	14	10	4	0	87%
DERECHO	14	4	9	1	52%
DISEÑO GRAFICO	12	6	5	1	72%
ECOTURISMO	12	8	2	2	70%
EDUCACIÓN INICIAL	10	7	3	0	84%
FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES	11	5	5	1	80%
GESTIÓN EMPRESARIAL	9	5	3	1	79%
MARKETING	10	8	1	1	87%
ODONTOLOGÍA	23	7	13	3	78%
TOTAL	153	84	56	13	78%

Fuente: Información de Carreras

Elaboración: Departamento de Planificación



MATRIZ RESUMEN SOBRE EL AVANCE DE PLANES OPERATIVOS DE LAS UNIDADES DEPARTAMENTALES

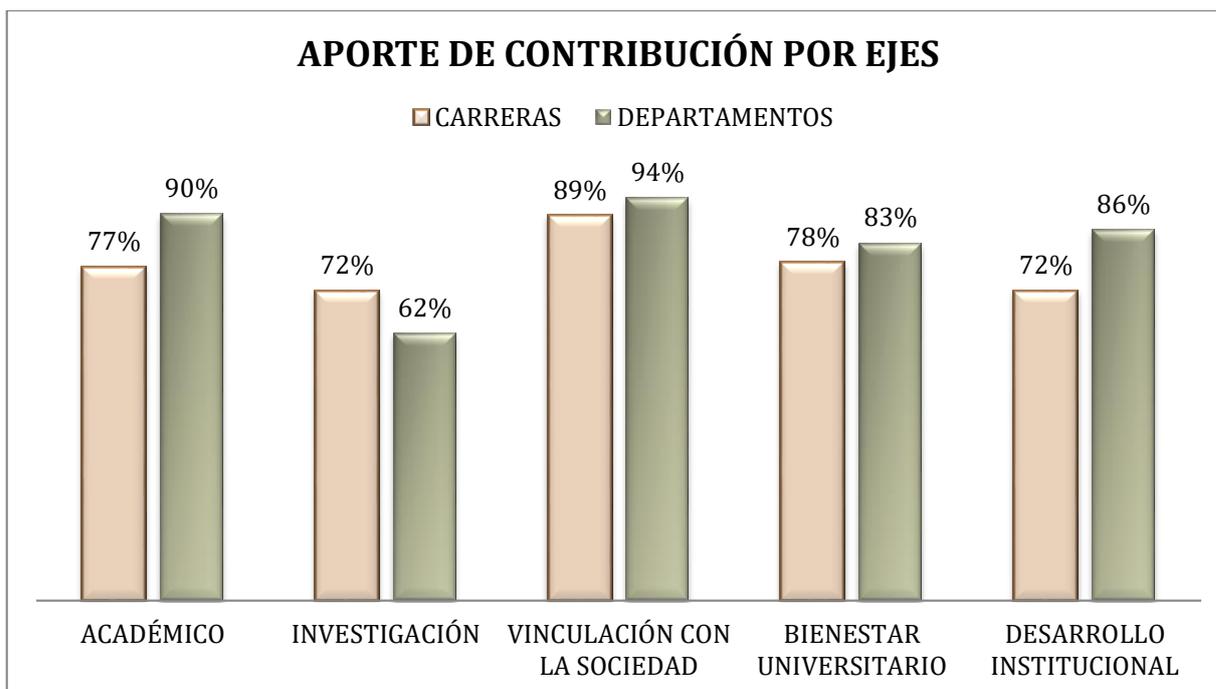
DEPARTAMENTOS	TOTAL DE PROYECTOS GENERADOS PARA CUMPLIR O DESARROLLAR ACTIVIDADES 2016	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDO A LAS METAS PROGRAMADAS			
		PROYECTOS TOTALMENTE CUMPLIDOS	PROYECTOS CON NIVEL DE AVANCES	PROYECTOS SIN NINGUN AVANCES	PROMEDIO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO
ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS GENERALES	3	2	1	0	90%
ADMISIÓN Y NIVELACIÓN	2	1	1	0	88%
BIBLIOTECA GENERAL	4	2	2	0	80%
BIENESTAR UNIVERSITARIO	4	1	3	0	90%
CENTRO DE INVESTIGACIÓN	9	3	4	2	62%
DESARROLLO INSTITUCIONAL	1	0	1	0	80%
DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA	4	2	2	0	90%
EMPRENDIMIENTO(DEILSE)	6	4	2	0	92%
EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	4	4	0	0	100%
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1	0	1	0	70%
INFORMÁTICA	2	0	2	0	85%
PLANIFICACIÓN	4	3	1	0	95%
TALENTO HUMANO	2	1	1	0	75%
VICERRECTORADO ACADÉMICO	1	1	0	0	100%
RELACIONES PÚBLICAS	1	0	1	0	86%
VINCULACIÓN	5	3	2	0	90%
TOTAL	53	27	24	2	86%

Fuente: Información Departamentos

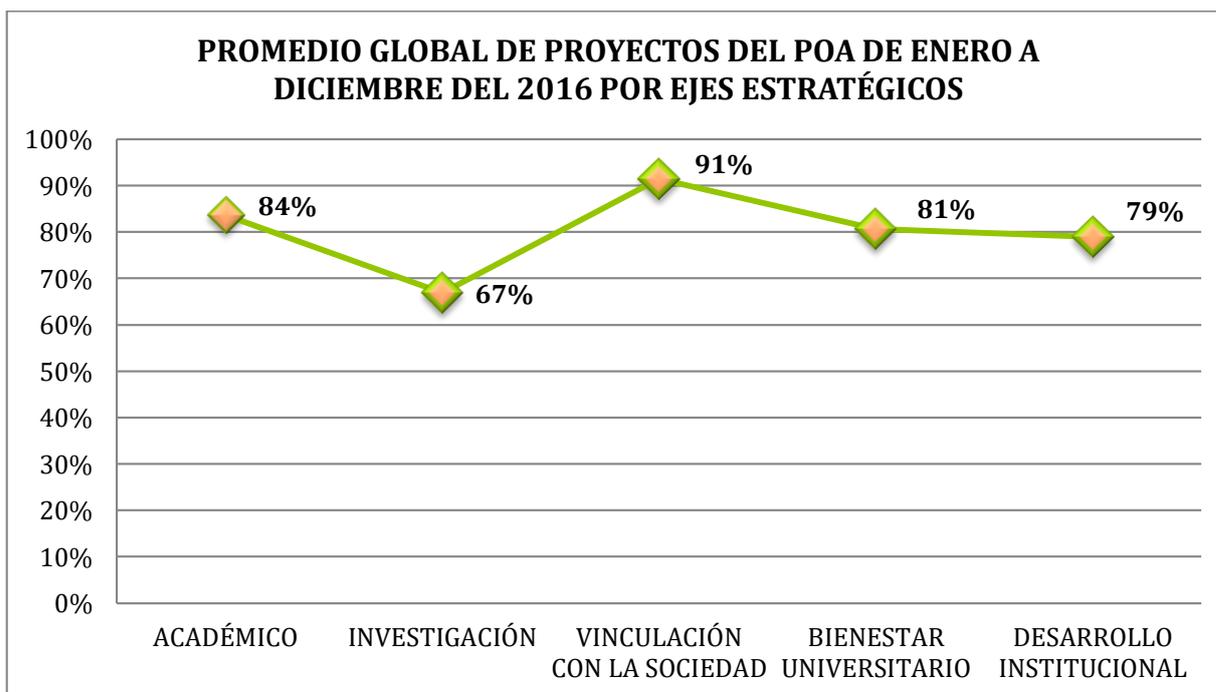
Elaboración: Departamento de Planificación



REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO, POR EJES ESTRATÉGICOS



Fuente: Información de Carreras y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información de Carreras y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación

Para el periodo analizado, el promedio de cumplimiento sobrepasa el 79% en todos los ejes, sin embargo, se puede observar en el gráfico que el eje de Vinculación con la Sociedad y el eje Académico muestran los adelantos más significativos 91% y 84%, respectivamente, mientras que el eje de Investigación ha tenido el menor desarrollo.



ANÁLISIS GENERAL

Tal como se observa en las matrices resumen, la totalidad de proyectos o actividades importantes propuestas para ser desarrolladas en el año, tanto por carreras como departamentos suman: 206, correspondiendo a las carreras 153 y a los departamentos 53 acciones o actividades.

Se considera que dentro de este ámbito de gestión de los 153 proyectos o actividades importantes generadas por las carreras le corresponde un promedio de cumplimiento del 78%, observándose que se lograron cumplir 84 proyectos, 56 proyectos tuvieron cierto nivel de avance, mientras que hubieron 13 proyectos en los que no se concretó ningún nivel de avance.

Por otro lado, en caso de los departamentos de los 53 proyectos propuestos para ser realizados en este año, se tiene que 27 proyectos fueron totalmente cumplidos, mientras que 24 tuvieron un cierto nivel de avance y apenas en 2 proyectos no se concretó actividad alguna, logrando un promedio general de cumplimiento del 86%.

En forma global, estableciendo la relación entre proyectos terminados y proyectos programados, se puede señalar que de la totalidad de proyectos propuestos por las carreras, 84 fueron cumplidos en su totalidad, lo cual representa el 78%, de los proyectos propuestos, así mismo, en el caso de los departamentos estableciendo igual relación; su cumplimiento fue del 86%, con un total de 27 proyectos totalmente cumplidos.

Los argumentos para justificar algunas tareas de incumplimiento en la gestión de sus proyectos, según lo indicado en las matrices de seguimiento fueron: Cambios en los equipos de trabajo, el desinterés de las carreras por apoyar ciertas actividades de competencia académica con los departamentos, la falta de logística para apoyar ciertas actividades, así mismo como se indicó anteriormente el sismo del 16 de abril retrasó las actividades planteadas por carreras y departamentos por casi 6 semanas, lo que incide directamente en los porcentajes alcanzados y que fueron expuestos en la tabla anterior.

El departamento de Planificación cumple en informar sobre los proyectos generados por las carreras y unidades departamentales, que debían cumplirse en el año 2016.

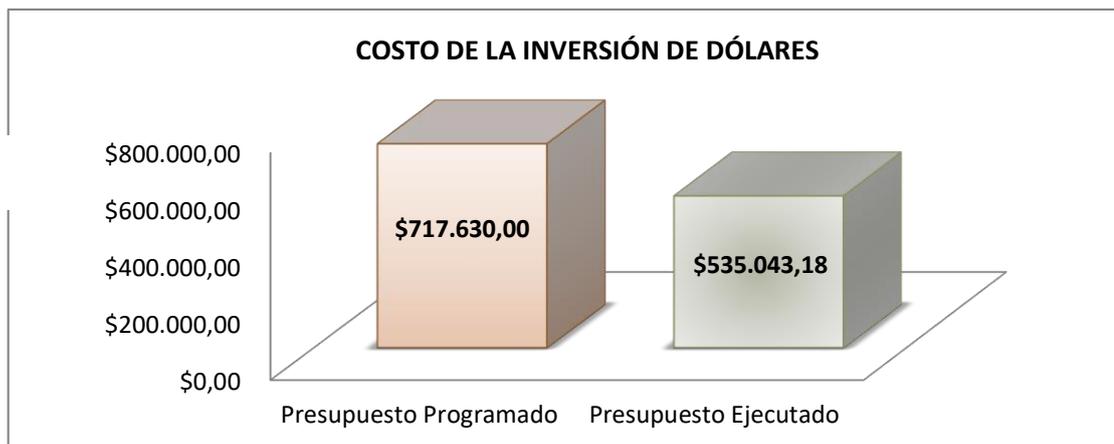


INVERSIÓN EJECUTADA

Para el fortalecimiento de los ejes, la Universidad considera dentro de sus rubros presupuestarios la asignación de recursos para la ejecución de planes operativos y dar cabida al alcance de los objetivos estratégicos.

En este ámbito para el nivel de gestión se consideran asignaciones presupuestarias de acuerdo a los ejes estratégicos, a través de los siguientes conceptos:

RUBROS PRESUPUESTADOS		\$ Presupuestado	\$ Ejecutado
Académico	Ejecutado		
Capacitación Docente Pedagógica	\$ 22.205,23	\$ 72.873,16	\$ 65.587,48
Capacitación Docente en Áreas de Especialización por carrera	\$ 43.382,25		
Investigación	Ejecutado		
Becas Profesores	\$ 46.465,59	\$ 437.238,96	\$ 251.245,59
Capacitaciones de Investigadores	\$ 411,89		
Proyecto de Investigación	\$ 176.468,11		
Editorial San Gregorio	\$ 27.900,00		
Vinculación con la Sociedad y Cultura	Ejecutado		
Vinculación con la Sociedad y Cultura	\$ 48.802,35	\$ 57.517,88	\$ 57.329,35
Emprendimiento, Inserción Laboral y Seguimiento a Graduados	\$ 8.527,00		
Bienestar Universitario	Ejecutado		
Ascensor	\$ 33.000,00	\$ 40.000,00	\$ 38.781,99
Actividades de Bienestar Universitario	\$ 5.781,99		
Gestión Institucional	Ejecutado		
Biblioteca: Libros y Colecciones	\$ 21.062,95	\$ 90.000,00	\$ 92.409,23
Expo Comunicarte	\$ 35.201,95		
Talento Humano (Capacitaciones)	\$ 8.194,40		
Abastecimiento y Servicios Generales	\$ 10.000,00		
Difusión y Promoción de las Carreras (Admisión y Nivelación)	\$ 8.114,75		
Consultorio Jurídico	\$ 9.835,18		
POAS	Ejecutado		
POAs Carreras	\$ 22.205,23	\$ 20.000,00	\$ 29.689,54
POAs Departamentos	\$ 7.484,31		
Totales		\$ 717.630,00	\$ 535.043,18



Fuente: Información Departamento Financiero
Elaboración: Departamento de Planificación



CONCLUSIONES

La actividad de seguimiento y evaluación se realizaron con normalidad en las diferentes áreas sujetas a evaluación, así mismo a pesar de haber tomado las cifras cuantitativas que permite medir la gestión en función de la relación metas programadas/metras logradas; se trató de verificar los lineamientos y asegurar que sus proyectos estuvieran en el direccionamiento correcto de acuerdo al PEI, de tal forma, que la verificación del comportamiento de la gestión realizada se la ejecutó siguiendo los procedimientos señalados al inicio; respecto a las visitas in-situ para la presentación de evidencias y a la confirmación de la información que se indicó en las matrices de seguimiento.

Todas las carreras y departamentos elaboraron su POA, considerando los lineamientos y directrices del Plan Estratégico Institucional. En la mayoría de los casos, los proyectos presentan una interesante gestión, y es destacable el hecho de las tareas llevadas a cabo para lograr concretar el Rediseño Curricular como acción importante en el caso de las carreras, en las que se pudo visualizar, al cierre del presente informe, la culminación de los informes de rediseño subidos en su totalidad a la plataforma del CEAACES, para su respectiva revisión y aprobación por parte de este organismo.

Las autoridades y responsables de Departamentos, no se quedan atrás en la gestión realizada, en la mayoría de los casos reflejan cumplimiento e importante gestión.

Se sigue teniendo un poco de problemas respecto a la consecución de los proyectos en los tiempos programados y a la inversión realizada, que nos permita identificar el nivel de eficiencia y de eficacia para alcanzar sus objetivos, sin embargo, se trabajó en función de resultados alcanzados y por gestión de proyectos.

Existe confusión respecto a la aprobación y consecución de financiamiento de recursos para llevar a cabo sus proyectos, muchos de ellos simplemente llegan a la fase de diseño porque no encuentran la forma de dar continuidad al mismo, alegando escasez de recursos económicos.



RECOMENDACIONES

Es necesario capacitar continuamente al personal en la elaboración de planes operativos, y además, se sugiere que, aparte del personal que se designa como responsables en la coordinación, ejecución y seguimiento de planes operativos, sea el coordinador o el jefe departamental quien se responsabilice o este al pendiente de la gestión y cumplimiento de lo planificado.

Insistir en el aprovechamiento de la planificación como herramienta técnica para el desarrollo de sus actividades en cada carrera o unidad departamental, hasta que los funcionarios le den la importancia que el caso amerite, en la devolución de información sobre el nivel de gestión realizado.

Se requiere estandarizar y automatizar los procesos de planificación y seguimiento a los planes operativos, a través de la implementación de sistema informático adecuado, que supla las necesidades requeridas y que a la vez permita realizar el monitoreo continuo del proceso y poder medir el nivel de eficacia y eficiencia con el que se lograron hacer efectivas las metas programadas.

Es conveniente implementar un proceso interdisciplinario en el que intervengan las áreas de contabilidad, financiero y planificación a fin de crear los procedimientos adecuados y viables, para que tanto las unidades académicas como departamentales puedan lograr la aprobación y la ejecución de sus proyectos siguiendo la ruta más idónea y optimizando el tiempo.

Fecha: lunes, 8 de marzo de 2017

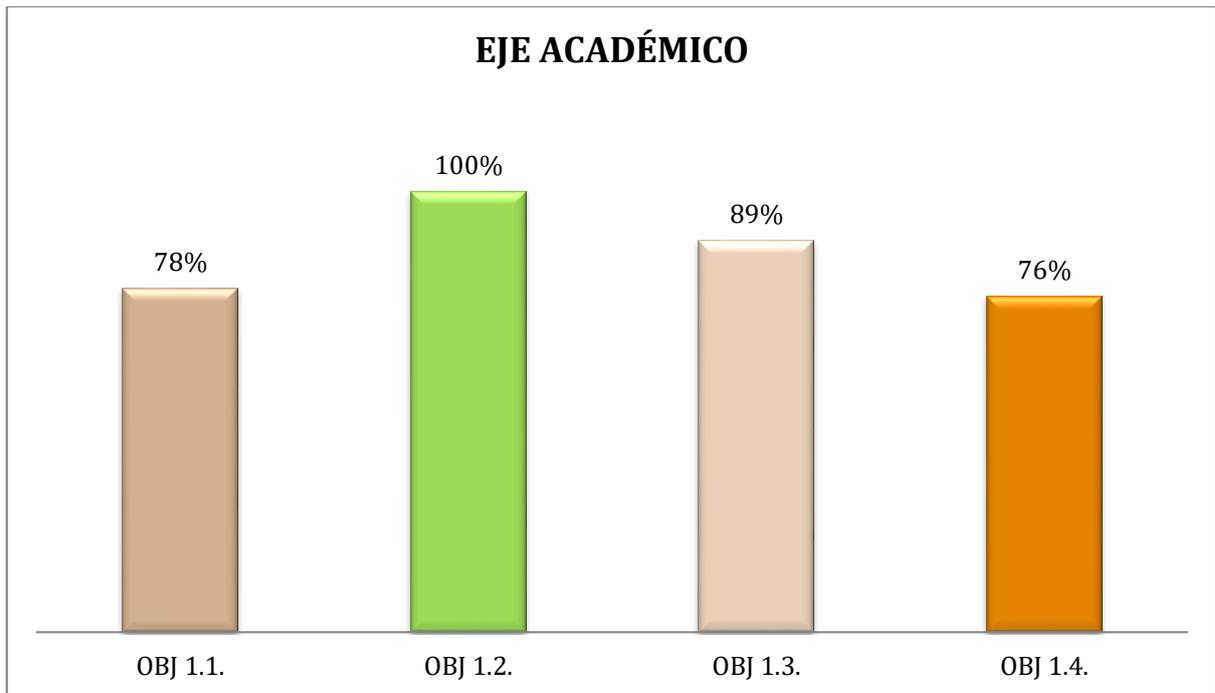
Elaborado por:

Ec. Lucía Zambrano Santos
Jefe Dpto. Planificación USGP

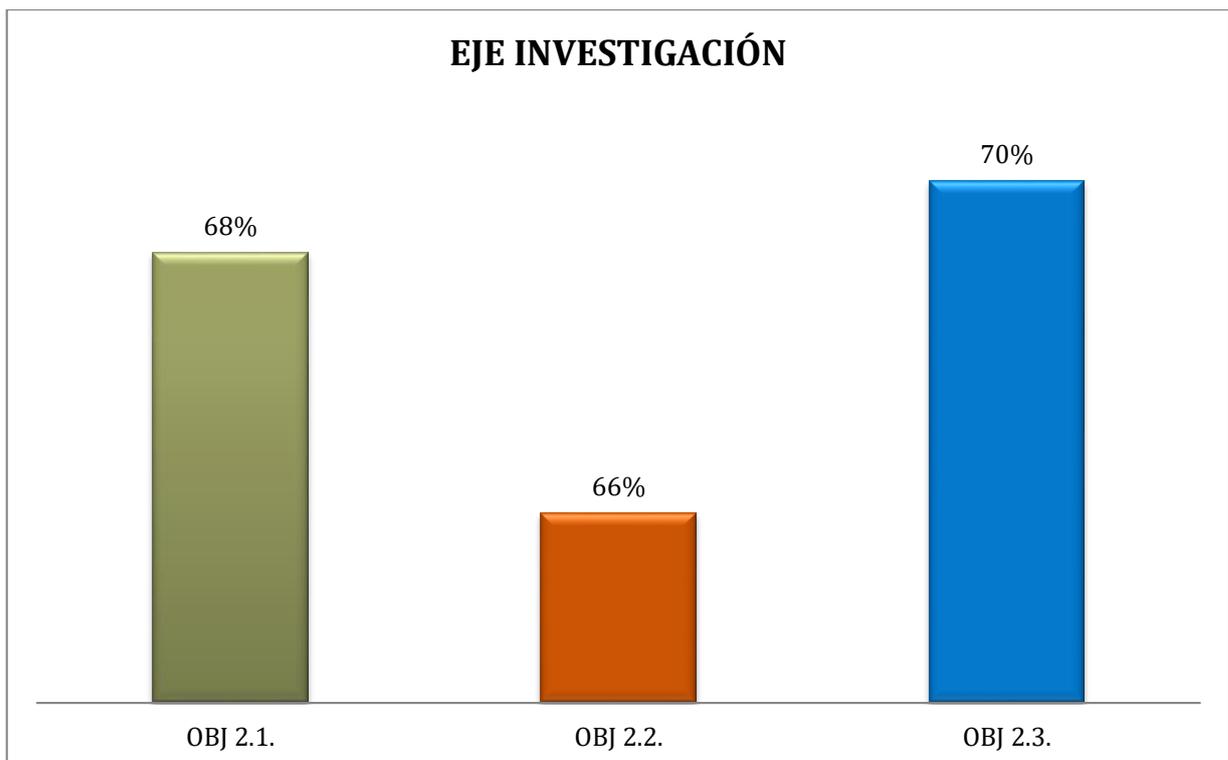
Lic. Cecilia Valdiviezo Pinargote
Asistente Dpto. Planificación USGP



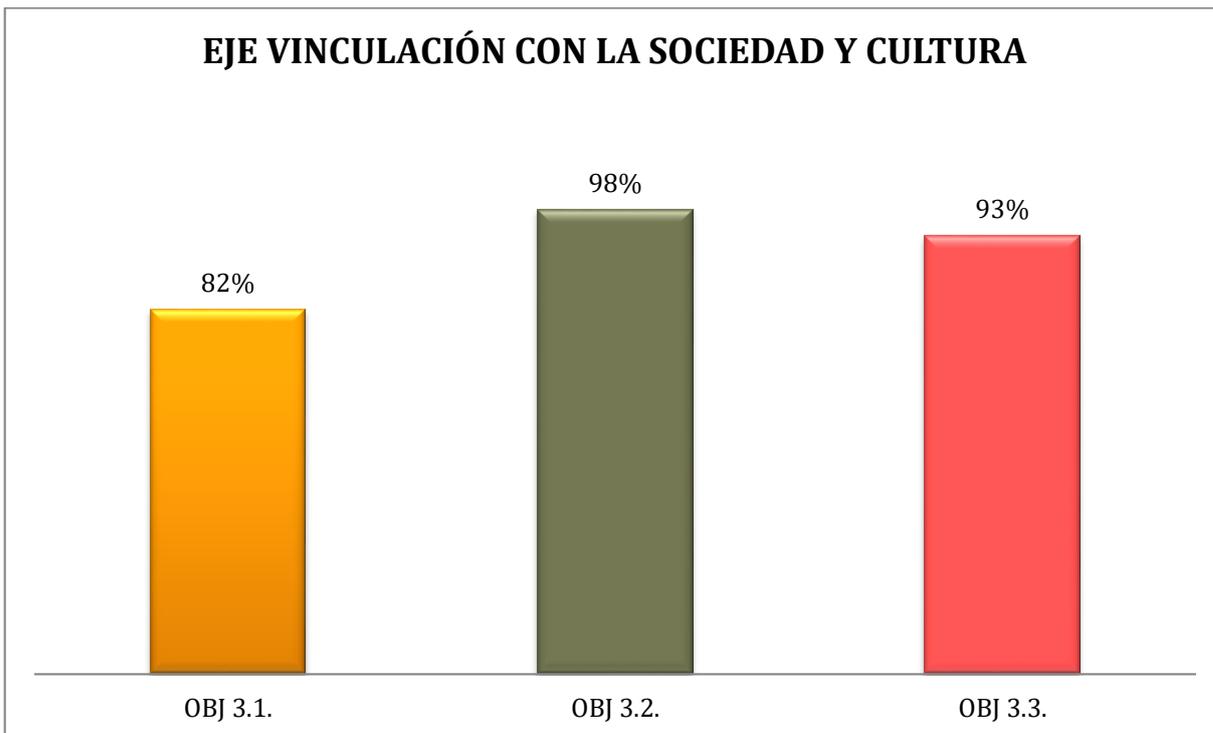
ANEXO 1: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVOS



Fuente: Información Carrera y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación

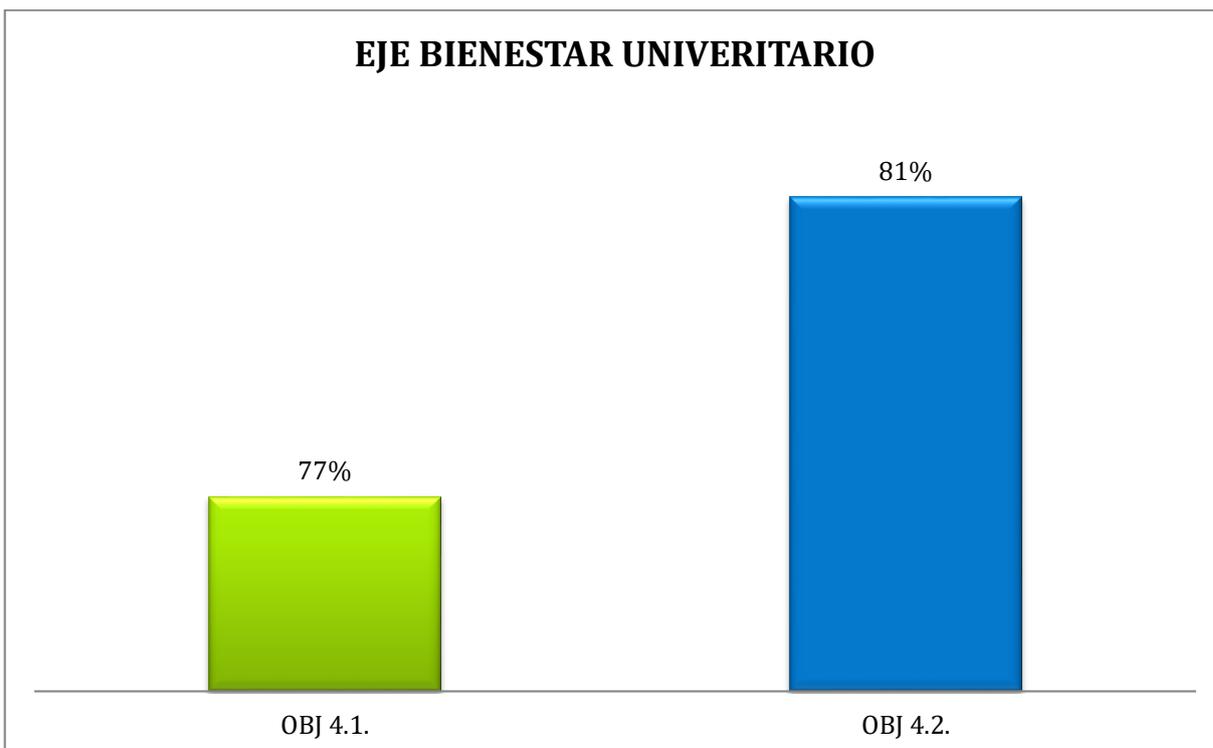


Fuente: Información Carrera y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación



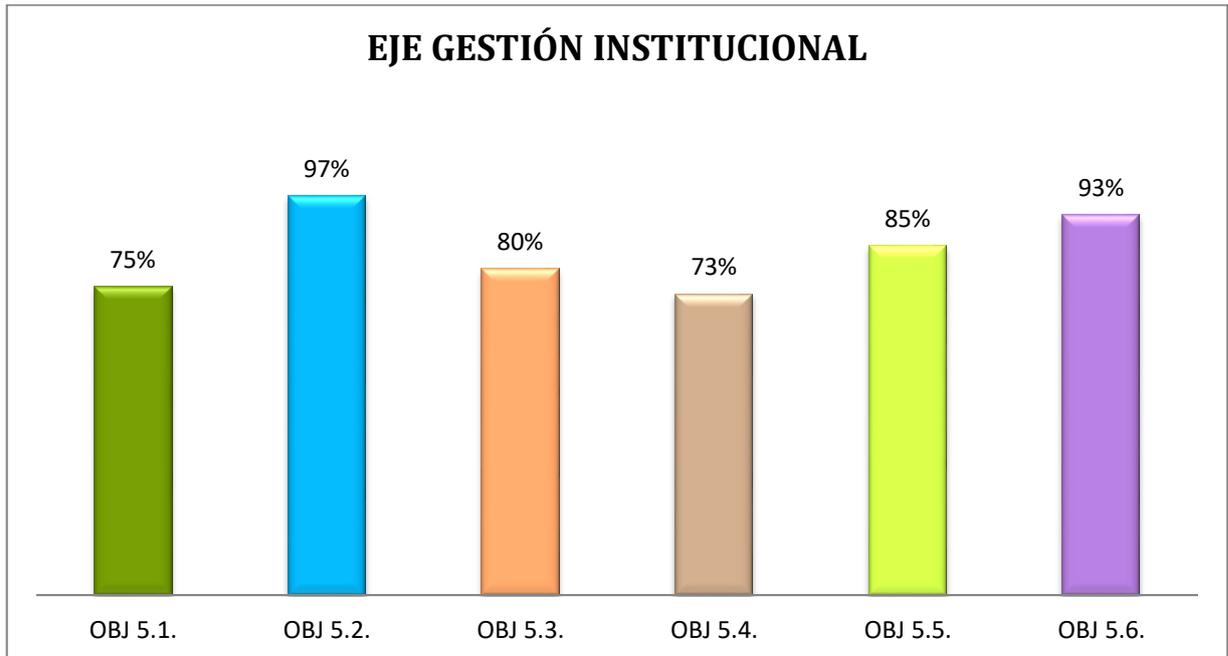
Fuente: Información Carrera y Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información Carrera y Departamentos

Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información Carrera y Departamentos

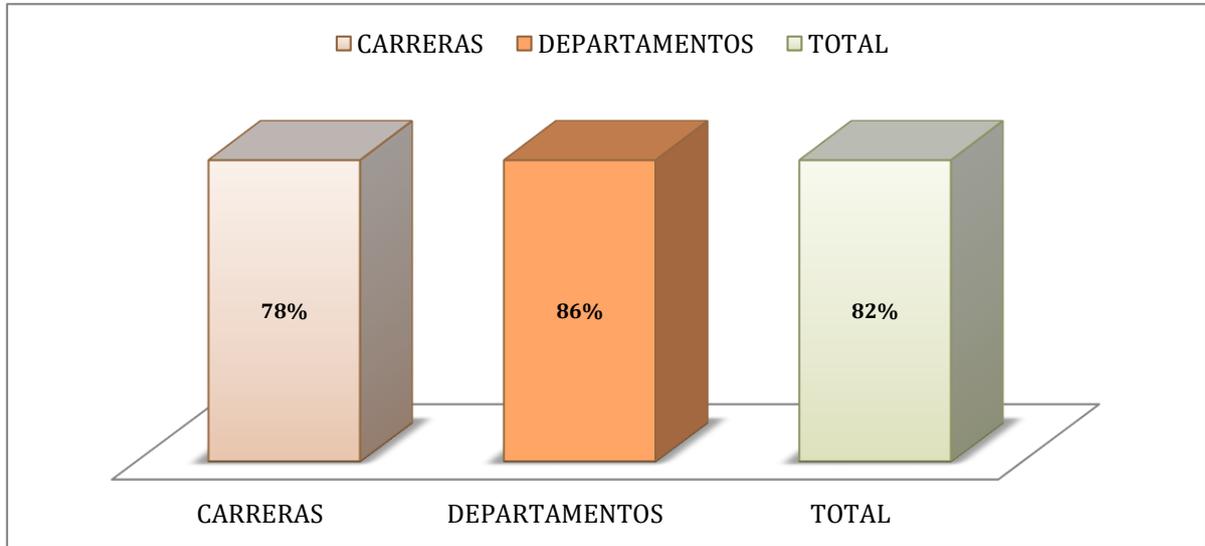
Elaboración: Departamento de Planificación



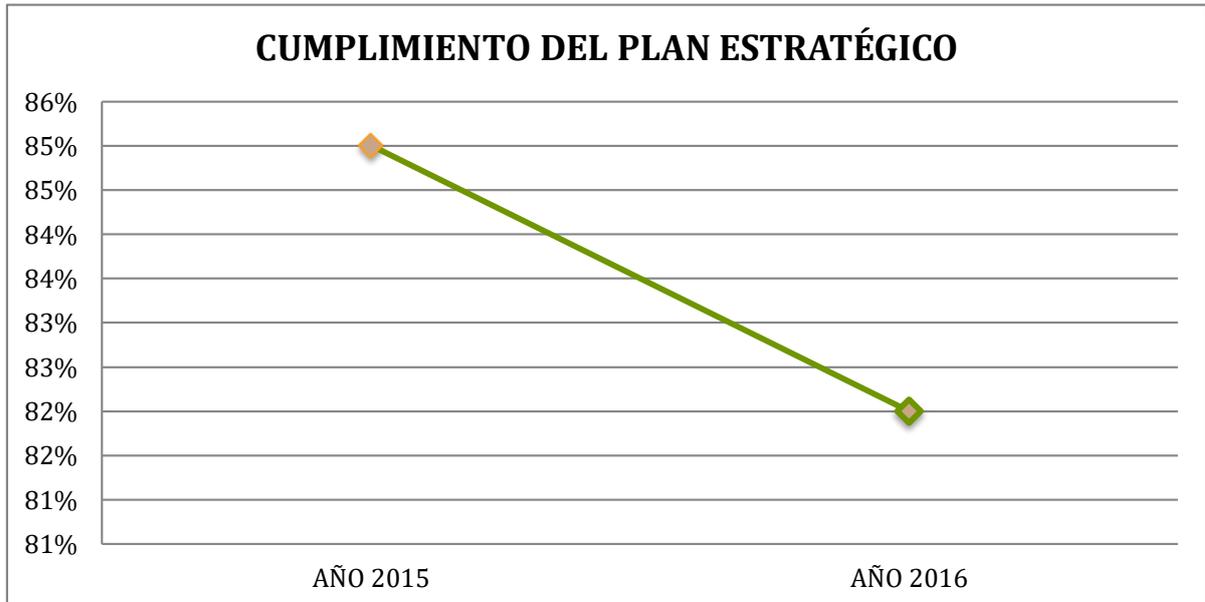
ANEXO 2: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POA 2016

AÑO 2015	85%
AÑO 2016	82%

ANEXO 3: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Información Carrera y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación



Fuente: Información Carrera y Departamentos
Elaboración: Departamento de Planificación