Informe de Monitoreo y toma de decisiones

Febrero 2019

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO

Departamento

Planificación Institucional

UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

Monitoreo y toma de decisiones

Responsables:

Ec. Lucía Zambrano Santos
Ing. Sonia Párraga Muñoz
Lcda. Cecilia Valdiviezo Pinargote
Departamento
Planificación Institucional

DATOS GENERALES

DATOS INFORMATIVOS INSTITUCIONALES

Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
Dirección de la Institución: Av. Metropolitana N° 2005 y Av. Olímpica.
Teléfono: 052935002 / 052931259 / 052932837
Correo electrónico: mifarfan@sangregorio.edu.ec

AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

MSc. Marcelo Iván Farfán Intriago	Canciller	mifarfan@sangregorio.edu.ec
PhD. Ximena Guillén Vivas	Rectora	xsguillen@sangregorio.edu.ec
PhD. Radamés Borroto Cruz	Vicerrector Académico	erborroto@sangregorio.edu.ec
MSc. Jaime Alarcón Zambrano	Director de Desarrollo Institucional	jaalarcon@sangregorio.edu.ec
MSc. Lila Luz Alarcón Ramírez	Directora General Académica	llalarcon@sangregorio.edu.ec

EQUIPO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

MSc. Lucía Zambrano Santos	Jefe de Planificación Institucional	zlzambrano@sangregorio.edu.ec
Lcda. Cecilia Valdiviezo Pinargote	Asistente de Planificación Institucional	cvaldiviezo@sangregorio.edu.ec
MSc. Sonia Párraga	Recurso de Apoyo en Planificación Institucional	smparraga@sangregorio.edu.ec

Contenido

Resumen ejecutivo 5
Base legal vigente 6
Antecedentes 7
Análisis General 8
Estrategias sobre las que no se han generado proyectos 10
Estrategias con un bajo nivel de gestión 12
Conclusiones 13
Recomendaciones 13

Resumen ejecutivo

La planificación institucional traza la ruta que debe seguir la organización para alcanzar los objetivos planteados de manera operativa y conseguir los resultados que permitan la toma de decisiones y las medidas preventivas y correctivas en función de la gestión lograda. De acuerdo a las acciones ejecutadas en el marco de las estrategias, es posible determinar el nivel de desempeño operativo, cuyos resultados se emiten a través de informes que particularizan la gestión realizada por las instancias académicas y departamentales. Estos informes, permiten la retroalimentación y la toma de decisiones pertinentes para cumplir con la visión planteada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

En función de lo anterior y a raíz del proceso de autoevaluación institucional, apoyada por el CEEACES en el año 2016, en el cual se definen resultados de valoración de los criterios en base al modelo de Evaluación del organismo de Control, se plantean propuestas de mejoramiento a emprenderse en el mediano y largo plazo, situación que desde el ámbito de la planificación institucional se consideró para efectos de incorporar un "plan de acción" que representó la toma de decisiones emergente para lograr los cambios que se necesitaban implementar para superar las debilidades detectadas.

La necesidad de lograr cambios se pone de manifiesto en el avance logrado, en el que prevalece la decisión institucional para el mejoramiento progresivo de la academia, la investigación y la vinculación con la sociedad, como funciones sustantivas, sin descuidar los sujetos activos del quehacer académico e institucional, los docentes, los estudiantes empleados y trabajadores involucrados en el proceso. En este contexto, es la gestión institucional la que contempla la funcionalidad de la planificación estratégica y operativa con ideas proyectivas de mejoramiento de la calidad del profesional y el incremento de la calidad del claustro con la convocatoria a concursos de méritos y oposición y el plan de formación doctoral, la capacitación profesional y continua en investigación, la producción científica en proceso de aumento, la atención permanente a la comunidad desde el perfil académico de las carreras, la articulación de las funciones sustantivas, la atención a la integralidad de la comunidad universitaria y sin duda la atención coherente y de provecho para lograr que se ejecute lo antes mencionado, es de sumo interés por parte de las autoridades académicas y administrativas.

En forma general, el presente documento, hace referencia al involucramiento de la comunidad universitaria, en las acciones tomadas para lograr cambios radicales en el mejoramiento de los servicios académicos que oferta la Institución, enmarcadas en las decisiones que las autoridades institucionales asumen para lograr estos cambios.

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.

Respecto al propósito del sistema de planificación de la USGP, en el título I, capítulo I, del objeto, ámbito de aplicación del Reglamento de Planificación Institucional de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, aprobado en octubre 10 de 2015, en el Art.4 señala: "...está el de contribuir al logro de los fines institucionales, mediante el diseño de políticas, lineamientos estratégicos, planes de desarrollo institucional, planes de mejoras (aseguramiento de la calidad), planes de gestión de riesgos administrativos/ financieros y académicos, planes de desarrollo físico y planes operativos anual contando con la participación efectiva de la comunidad universitaria y en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo".

Así mismo, en el Estatuto de la Universidad San Gregorio de Portoviejo en el Capítulo V; Planificación Institucional, Art.10 define: "La Planificación Institucional en la Universidad San Gregario de Portoviejo, constituye uno de los aspectos relevantes del proceso educativo, que tiene por finalidad orientar el desarrollo organizacional, proveyendo las herramientas necesarias para la dirección, la evaluación y coordinación de la prospectiva institucional".

El plan operativo anual tiene por función principal orientar las tareas cotidianas de la institución que aportan los insumos necesarios para medir el alcance y logros alcanzados. El Estatuto de la Universidad San Gregorio de Portoviejo en el Capítulo V; Planificación Institucional, Art.11 refiere: "...se elaborará planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional, concebidos a mediano y largo plazo, articulados con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo, para el Buen Vivir". Así mismo define en el Art.12.- "...realizará la evaluación de su Plan de Desarrollo Institucional y sus Planes Operativos Anuales...".

Así mismo Reglamento de Planificación Institucional de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, en el Titulo II, Capitulo II Del plan de Desarrollo Institucional y otros Planes en el Art. 9.- Planes, define: Como aseguramiento de la calidad institucional se encuentran los planes de mejoras, en los que se consideran los de excelencia, de gestión de riesgos y operativo anual formulados por las áreas académicas y administrativas de la USGP; que se derivan del Plan Estratégico Institucional.

Antecedentes

Las acciones realizadas para la ejecución de las metas planteadas, se concretan en los resultados de planes operativos, planes de mejoras o plan de acción. Sin embargo, particularmente, en el año 2016 se generó un proceso de autoevaluación con acompañamiento del CEEACES, en el que se detectaron fortalezas y debilidades, en atención al modelo de evaluación propuesto por este organismo. Es así, que luego de este proceso, las autoridades institucionales, decidieron incorporar un "Plan de Acción" adherido a la Planificación Estratégica Institucional que reúna acciones de mejoramiento preventivas y correctivas, en atención a las debilidades detectadas. La Universidad San Gregorio de Portoviejo en resolución USGP-H.C.U. No. 160-05-2017, adoptada en sesión ordinaria del Honorable Consejo Universitario de la USGP, el día 05 de mayo de 2017, resolvió: "Primero: Aprobar el Plan de Acción de lo Universidad San Gregorio de Portoviejo, por el periodo 2017-2018.", basándose en el informe final de autoevaluación 2016.

Como antecedente se señala los siguientes enfoques emitidos en el proceso de autoevaluación (2016), en las que se determina desde el punto de vista de la Planificación operativa lo siguiente:

Indicador: Planificación Operativa

Tipo: Cualitativo

Estándar: La institución cuenta con un plan operativo anual, desarrollado con base en la planificación estratégica en el que se determinan los objetivos de corto plazo, se identifican las acciones necesarias para su consecución y los responsables de su implementación y monitorización.

Valoración: Medianamente Satisfactorio

Sustentación y/o Observaciones: La universidad cuenta con un Plan Operativo Anual vigente y existen informes periódicos de cumplimiento del Plan, sin embargo, el monitoreo y mecanismo de toma de decisiones no es oportuno.

La ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad define: "La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad"; y, "La organización debe de considerar los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, determinar si hay necesidades y oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua."; desde esta concepción y tomando en consideración las observaciones plasmadas en el informe final de autoevaluación 2016, con

énfasis en el levantamiento de las tomas de decisiones empleadas a partir del monitoreo y evaluación de los planes operativos se efectúa un análisis de las acciones de mejora continua tomadas en la institución a partir de este año. Acciones, que han sido ejecutadas a partir de las necesidades, debilidades detectadas y de la prospección de estándares a nivel nacional. Decisiones acertadas para el progreso institucional, en donde se denota los cambios favorables para el fortalecimiento de diferentes procesos que se ejecutan en varias de las instancias que conforman la institución.

Análisis General

La toma de decisiones es una elección entre alternativas; las alternativas pueden representar diferentes caminos de acción, diferentes hipótesis sobre la naturaleza de una característica, diferentes clasificaciones, etc. Un proceso de decisión exitoso resulta en el desarrollo de decisiones y en la ejecución de esfuerzos que apoyan los objetivos de una organización, como es el caso de una unidad familiar de producción (National Research Council, 1999; Eastman, 2003a). Desde esta concepción basándose en los resultados de los logros alcanzados en los planes operativos anuales que cumplen los objetivos que conforman las estrategias de desarrollo institucional, se analizan las acciones de mejora que propende a la toma de decisiones, con el fin de alcanzar la calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional.

Es preciso indicar que todas las actividades relacionadas con el POA, son producto del análisis y toma de decisiones consensuadas por las autoridades de la Institución, en las que prevalece la organización, la prioridad de necesidades y sin duda alguna el presupuesto para poder ejecutar las acciones pertinentes.

La programación, el seguimiento y la evaluación de la planificación operativa institucional, generan como resultado la medición que proporciona directrices sobre acciones para proyectar la mejora continua y fortalecer la gestión de la calidad institucional. La Universidad San Gregorio de Portoviejo en el año 2018 a partir de los resultados de Plan Operativo 2017 y 2018 (Plan de Acción 2017-2018), se recomendaron las siguientes acciones:

Articulación departamento financiero y el departamento de planificación institucional; para lograr la armonía en relación a la gestión presupuestaria que conllevan las acciones programadas en las actividades que se plasman en los planes operativos, en el año 2018, se coordinó actividades para el manejo de presentación de planes operativos y la aprobación presupuestario en base a los procesos realizados de planificación, ejecución y monitoreo de los planes operativos que se generan en la institución. Si bien es cierto, se logró un importante avance en el manejo del proceso para la aprobación presupuestaria de planes operativos, no se logró, definir los procedimientos adecuados para los desembolsos, se prevé

que en el año 2019, exista la coordinación especifica en donde los procesos de planificación se articulen a los de financiero, en lo que respecta al manejo de desembolsos para la ejecución de planes operativos, de tal manera que se evidencie la ejecución de acuerdo a lo presupuestado.

Automatización de los procesos institucionales; La institución debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de las acciones realizadas por cada una de las instancias que la conforman. La Universidad automatizó los procesos que conllevan a la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del plan operativo institucional, alineado al seguimiento del plan estratégico de desarrollo institucional, así mismo se fortaleció la gestión del procesamiento de la información que se produce en la institución en el sistema informático.

Socialización de los procesos institucionales; la institución planifica, implementa y controla los procesos que aportan a la realización de acciones de mejora continua. Desde el año 2017, se generó una campaña de socialización masiva al interior de la Universidad para hacer conocer a la comunidad universitaria, todo lo referente a planificación estratégica Institucional.

Desde el año 2017, se empezaron a crear manuales de procesos; en donde se enmarcan las políticas y procedimiento que se ejecutan en las diferentes instancias que conforman la institución. En este caso, fue necesario la revisión permanente y oportuna de las normativas para su actualización, reformas, enmiendas y omisiones de ciertos reglamentos, instructivos que contribuyan a mejora continua de los procesos internos.

Debido a que el PEDI Institucional es un documento oficial para guiar hacia el cumplimiento de la misión-visión institucional, se desarrolló informe que reúne características de avance y contribución durante el periodo 2015-2018, en los que se determinó porcentajes de avance por cada eje estratégico en función del nivel de contribución (pesos porcentuales específicos) designado a cada eje estratégico.

Los diferentes Programas de Maestría, propuestos por áreas y carreras que permiten satisfacer la demanda insatisfecha de profesionales que requieren tener un título de cuarto nivel.

La formalización de los grupos de investigación con capacitación continua actualizada sobre levantamiento de datos, aplicación de métodos y técnicas de investigación a ser usadas para el proceso de aplicabilidad de la investigación.

Para **la articulación de la investigación** producto de los estudios de doctorado, los doctorandos presentan proyectos de investigación al Centro de Investigación, instancia que

canaliza su aprobación y realiza seguimiento a los proyectos de profesores en formación doctoral, para seguimiento de avances y resultados que contribuyen al incremento de la producción científica institucional.

El **Sistema de Vinculación** se encuentra estructurado a través de normativa, procesos, procedimientos, herramientas y protocolos a través de un modelo de gestión que articula las funciones sustantivas de la educación superior.

Desde la **perspectiva de accesibilidad e inclusión**, la universidad está habilitada con espacios físicos accesibles y eliminación de barreras arquitectónicas para personas con discapacidad. La USGP, siempre preocupada por el bienestar de toda su comunidad gregoriana.

Desde el **ámbito de la infraestructura física**, la construcción de espacios de parqueo, aceras y bordillos denotan cambio y desarrollo en la institución.

Estrategias sobre las que no se han generado proyectos

Las estrategias son los medios que permiten el alcance de los objetivos estratégicos, en base a ello, las acciones y proyectos que se generan a nivel de las instancias académicas y departamentales van alineadas a las mismas, de tal forma, que al final el nivel de gestión se mide por el número de acciones y por el porcentaje de gestión logrado en cada proyecto.
En virtud de lo anterior, en el plan estratégico, existen estrategias en las que no se ha generado acción alguna, las cuales se muestran a continuación:

EJE: AC ADÉMICO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ACADÉMICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	META
1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país	1.1. Fortalecer la eficiencia académica para lograr niveles óptimos de calidad nacional e internacional	1.1.5. Impulsar las acciones pertinentes para la acreditación de las carreras de la USGP.	En el 2019, se habrán desarrollado los procesos de autoevaluación para lograr la acreditación de cada una de las carreras de la USGP por parte del CEAACES

Estrategia 1.1.5: Si bien es cierto, no existe actividad precisa que evidencie la gestión en este campo, es preciso indicar todo un engranaje de actividades generadas desde el Departamento de evaluación y acreditación, desde la Dirección General Académica y desde ciertas coordinaciones de carreras para lograr su acreditación. Lo cual significa que se han realizado como actividades administrativas y no como proyectos operativos, sin embargo, en

función de lo actuado, se ha logrado significativo avance en el cumplimiento de la meta y la acreditación de dos carreras a nivel nacional: Odontología y Derecho.

EJE: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	META
2. Fortalecer 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 buen vivir y la matriz productiva nacional.	2.3. Desarrollar red de investigación en áreas multidisciplinares que permita generar investigación e integrar carreras y universidades a nivel nacional e internacional	2.3.2. Impulsar gestión para conseguir recursos financieros externos e internos que fomenten proyectos innovadores y competitivos generados en la Universidad	Hasta el 2019, al menos cuatro proyectos multidisplinarios estarán alineados con ayuda del financiamiento compartido.

Estrategia 2.3.2: No existen acciones investigativas en esta estrategia (2.3.2.), sin embargo, se nombrarán aquí algunos proyectos que se relacionan con la consecución de recursos externos para financiar acciones investigativas que se encuentran en otras estrategias.
Proyectos de investigación:

- Salud Bucal Galápagos
- Expresión Inmuno-histoquimica, Ki67, P53, E-cadherina, Syndecan-1, antígena carcinoembrionario, Orm-1 y Cd34 en carcinoma de células escamosas de la cavidad bucal.
- Del dicho al hecho: Avance de la propuesta de reconstrucción de Manabí (Grupo Faro)

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	META
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.1. Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la institución	5.1.4. Fomentar la cultura de cambio, interrelación comunicacional y empoderamiento institucional.	Hasta el 2017, se habrá puesto en vigencia el reglamento interno de trabajo para la gestión y contratación de personal en la USGP

Estrategia 5.1.4.: Desde este ámbito, se han realizado múltiples eventos, sobre todo aquellos que se relacionan con buenas prácticas de desempeño, empoderamiento y gestión institucional, desde el perfil de bienestar universitario y desde el quehacer funcional de los departamentos, pero no se han presentado acciones en planes operativos en esta estrategia.

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	META
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.1. Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la institución	5.1.6. Instrumentar una relación laboral estable en base a las normativas legales vigentes.	Hasta el 2017, se habrá puesto en vigencia el reglamento interno de trabajo para la gestión y contratación de personal en la USGP

Estrategia 5.1.6.: En esta estrategia, no se ha generado ninguna acción, debido a que no existe un reglamento interno de trabajo para la gestión y contratación de personal en la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Lo que existe es un Reglamento Interno, aprobado por el Ministerio de Trabajo, desde el 2017, en el que se establece los deberes y derechos del personal docente y administrativos de la USGP, además de las condiciones de legalidad funcional entre la parte empleadora y los docentes y empleados de la Universidad.

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	META
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.5. Lograr una efectiva administración de los Activos y recursos financieros de la institución	5.5.3. Realizar análisis costo-beneficios por carreras.	Hasta el 2019, se habrá realizado un análisis costo beneficio por carrera

Estrategia: 5.5.3: Respecto a esta estrategia no existe acción que responda al cumplimiento de la meta.

Estrategias con un bajo nivel de gestión

Es oportuno, también señalar estrategias con un bajo nivel de gestión como por ejemplo desde el ámbito de la gestión institucional en la estrategia **5.1.2. Implementar modelo de gestión de recursos humanos que mejore la comunicación, desempeño y relaciones laborales de la comunidad universitaria,** en la que no se ha concretado la culminación de acciones, especialmente la relacionada con la revisión y aprobación del manual de funciones.

Desde la perspectiva de vinculación con la colectividad, se encuentra la estrategia **3.4.1. Armonizar la integración de la Universidad en acciones tendientes a la sensibilización y protección del entorno ambiental,** cuyas acciones no son representativas, a pesar de que la universidad ha incursionado en varias actividades relacionadas con esta estrategia.

Desde el eje de Bienestar universitario, en la estrategia 4.2.4. Mejorar la interrelación de los Docentes mediante programas de integración, no existen acciones significativas propuestas,

a pesar de que actividades de esta naturaleza, constantemente son desarrolladas en la Universidad para motivar la integración y las buenas prácticas de desempeño ético en la institución.

Conclusiones

La generación de conocimiento, el acercamiento con la sociedad, la innovación tecnológica, y el desarrollo de la sociedad, la inclusión; son fines circunstanciales que se plantean en la misión y visión institucional, que son de carácter ejecutorios y que se denotan en cada una de las actividades que realizan las diferentes instancias que conforman la Universidad, lo que permite distinguir desde esta concepción la importante gestión alcanzada desde el perfil de cada uno de los ejes estratégicos.

Las decisiones que se toman a partir de un proceso de autoevaluación o como resultado de la gestión operativa, son parte del proceso que se debe generar para adoptar cambios y transformación para el mejoramiento de procesos y desarrollo institucional. En este contexto, la toma de decisiones oportuna es el resultado de un análisis profundo de las autoridades para definir el nivel de importancia, la prioridad y el presupuesto destinado para desarrollar las recomendaciones que se sugieren en estos procesos.

Es importante indicar que dentro del análisis contextual de la planificación estratégica, cada uno de los objetivos estratégicos se cumplen a través de las estrategias propuestas, sin embargo, existen estrategias en las que no se ha generado acción alguna que contribuya a la consecución en forma global de los objetivos propuestos, o en su defecto las acciones fueron ejecutadas como parte de las actividades funcionales de cada unidad académica o departamental.

Finalmente, la toma de decisiones institucionales que se ejecutaron en el 2018 han fortalecido de manera positiva la gestión administrativa y académica desde las diferentes instancias que conforman la Universidad, acciones que han logrado un mejoramiento continuo a través de las diversas actividades que se desarrollan con el fin de dar un servicio oportuno, lograr la armonización de las funciones sustantivas y propender el aseguramiento de la calidad.

Recomendaciones

La institución mejora continuamente la adecuación de un sistema de gestión eficiente de la calidad, basándose en los resultados de la gestión lograda. La decisiones tomadas en base a la gestión de seguimiento y monitoreo de los planes operativos anuales sirven de base para

complementar y adoptar las medidas de prevención y corrección pertinentes, por lo que se insiste en esta buena práctica para a mediano plazo, lograr una verdadera gestión de cambio y transformación organizacional en la institución.

Se recomienda para el próximo PEDI 2020-2024, considerar los informes consolidados de ejecución del PEDI 2015-2017 y 2015-2018, a fin de detectar las falencias, errores u omisiones y sobre la marcha incorporar las estrategias que permitan mejorar la gestión en todo su contexto, y lograr la oferta de servicios de calidad en la formación académica de grado y posgrado en la universidad.

Se recomienda, en lo sucesivo verificar oportunamente las estrategias, a fin de que se vayan analizando el vencimiento de las metas y en lo posible se insista en la creación de acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Se recomienda a futuro (PEDI 2020-2024), desarrollar un sistema de indicadores conectados a las metas y a la visión institucional, de tal forma que la evaluación de los indicadores sean los hitos que contribuyan a la medición de la gestión, y se genere el control adecuado de la ejecución estratégica y desde luego sirvan de insumo para la correcta toma de decisiones y la mejora continua.

Fecha: Febrero 2019.

Elaborado por:

MSc. Lucía Zambrano Santos
Jefe Dpto. Planificación Institucional

UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PORTOVIEJO

MSc. Sonia Monserrate Párraga M.
Apoyo Dpto. Planificación Institucional

Lcda. Cecilia Valdiviezo Pinargote
Asistente de Planificación Institucional

Revisado por:

MSc. Jaime Alarcón Zambrano
Director General de Desarrollo Institucional

Dirección General de Desarrollo Institucional