

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	2
<b>2.1 DESEMPEÑO</b> .....	3
<b>2.1.1 EFICACIA</b> .....	3
<b>2.1.2 EFICIENCIA</b> .....	5
<b>2.1.2.1 EFICIENCIA TIEMPO</b> .....	5
<b>2.1.2.2 EFICIENCIA PRESUPUESTO</b> .....	5
<b>2.2 CUMPLIMIENTO META</b> .....	5
<b>2.3 CUMPLIMIENTO INDICADOR</b> .....	6
<b>2.4 CUMPLIMIENTO OBJETIVO OPERATIVO</b> .....	6
<b>2.5 CUMPLIMIENTO POA</b> .....	6
<b>3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL</b> .....	6
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	7
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	8

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Operativo Anual 2021 de la UNEMI constituye una desagregación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, se aprueba mediante resolución OCAS-SO-28-2020-No.1 del 18 de diciembre de 2020 y es actualizado mediante resolución OCAS-SO-9-2021-No.3 del 3 de junio del 2021 con base en la estructura presupuestaria institucional aprobada para el período fiscal 2021, la nueva estructura orgánica de la UNEMI, los lineamientos institucionales emitidos para la gestión académica y administrativa, la normativa, procesos, productos y servicios de cada Unidad Organizacional, Plan de Aseguramiento de la Calidad 2021 – 2022 aprobado por OCAS, PAC 2021, proyectos o actividades propuestas por las Unidades Organizacionales en el marco de las necesidades y recursos institucionales.

Toda actividad planificada requiere seguimiento y evaluación permanente, por lo que es necesario disponer de una metodología efectiva que permita a la alta dirección conocer los resultados de la ejecución de la planificación operativa anual. En este sentido, la guía metodológica de control, seguimiento y evaluación de la Planificación Institucional vigente se constituye en la base para la elaboración del Informe de Resultados de la Planificación Operativa Anual 2021 que presenta la siguiente información:

La implementación de la guía metodológica de control, seguimiento y evaluación de la Planificación Institucional, se constituye en la base para la elaboración del Informe de Evaluación de la Planificación Operativa 2021 que presenta la siguiente información:

- Metodología de Evaluación de la Planificación Institucional
- Resultados de la Evaluación Anual por Unidad Organizacional
- Conclusiones
- Recomendaciones

## 2. METODOLOGÍA

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 (...).<sup>1</sup> Con este antecedente se diseñó la actualizó la *Guía de Control, Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional*, metodología que permite a la Unidad de Planificación realizar acompañamiento en la ejecución a las Unidades Organizacionales y a la alta dirección conocer los avances y resultados propuestos para cada período, la estructura consta de tres fases:

1. Acompañamiento (Valoración por parte de los ejecutores)
2. Verificación y Validación (Panel de expertos)
3. Presentación de Resultados (Análisis de logros y/o factores críticos)

---

<sup>1</sup> Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos

La fase 1 de acompañamiento se desarrolló durante el período de evaluación mediante visitas a las Unidades Organizacionales y entrevistas con los responsables y equipos de trabajo, en las que se registró la valoración del avance en las actividades programadas, el estado de las actividades, los documentos de soporte, las observaciones correspondientes y actividades no planificadas que contribuyen con los objetivos operativos de las unidades.

Las fases 2 y 3 de evaluación de la planificación se desarrollaron semestralmente (julio 2021 y enero 2022) con la colaboración de expertos que conformaron paneles de trabajo, los cuales realizaron el análisis de los reportes de evidencia documental preparados por la Dirección de Planificación Institucional a partir de la documentación registrada en la herramienta informática POA. La revisión y análisis de la documentación se complementa con la exposición de los responsables de las Unidades Organizacionales evaluadas, con la finalidad de realizar una valoración objetiva mediante la matriz diseñada para el efecto.

El desarrollo de las reuniones se registró en actas de trabajo, las observaciones y recomendaciones brindan elementos de retroalimentación y preparación para la actualización de la planificación operativa 2022.

La información para la evaluación de resultados de la planificación operativa 2021 se sistematiza en la *Matriz de evaluación de la planificación operativa* estructurada en dos componentes principales: Desempeño en la gestión (10%) y cumplimiento de la meta (90%)

## 2.1 DESEMPEÑO

El componente **desempeño** cuantifica los resultados de los indicadores de cada objetivo operativo ponderando los subcomponentes: Eficacia (70%); Eficiencia (30%)

Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los logros esperados en el tiempo previsto. El promedio de los valores obtenidos para cada indicador, dará como resultado el **Porcentaje de desempeño** de la Unidad Organizacional, el cual corresponde al nivel de cumplimiento de las actividades planificadas, junto con los recursos destinados para el efecto.

### 2.1.1 EFICACIA

La eficacia de cada indicador se obtiene a partir de la **evaluación del panel de expertos registrada en la matriz correspondiente**, el porcentaje de cumplimiento se establece con la valoración asignada a cada actividad (ver tabla1), con base en la documentación registrada en la herramienta informática POA y/o presentada por los responsables de cada Unidad Organizacional, en las reuniones de evaluación.

**Porcentaje de eficacia:** 
$$\frac{\text{Sumatoria (\% cumplimiento de las actividades)}}{\text{\# actividades}}$$

**Tabla 1: Escala de valoración aplicada en la rúbrica**

<b>Rúbrica</b>	
<p>Con base en el análisis de los documentos presentados como evidencia y considerando la desagregación semestral de las metas, los evaluadores deberán seleccionar en consenso la valoración que describa de mejor manera el desempeño en la gestión, considerando los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación se encuentra en formato institucional y está debidamente legalizada (firmas de responsabilidad).</li> <li>• La documentación corresponde a la actividad planificada, en articulación con el objetivo operativo.</li> <li>• La documentación evidencia claramente los resultados obtenidos en la actividad.</li> <li>• La documentación evidencia el cumplimiento de la meta establecida para el indicador correspondiente.</li> <li>• La documentación se encuentra registrada en el sistema (SAGEST)</li> </ul>	
Valoración	Porcentaje de cumplimiento
<i>Satisfactorio</i>	100%
<i>Cuasi satisfactorio</i>	75%
<i>Regular</i>	50%
<i>Poco satisfactorio</i>	25%
<i>Deficiente</i>	0%

**Nota:** Se consideran adicionalmente, dos valoraciones que no representan porcentaje de cumplimiento, por tanto no afectan el resultado de la evaluación, se utilizan en situaciones específicas según la siguiente descripción:

Valoración	Porcentaje de cumplimiento	Descripción
<b><i>Pendiente</i></b>	-	<i>Esta valoración no se considera para la evaluación del Segundo Semestre del período fiscal 2021.</i>
<b><i>No aplica</i></b>	-	<i>La actividad no se ejecutó debido a factores internos o externos ajenos a la gestión de la Unidad Organizacional. No se considerará la actividad para el cálculo de los indicadores de eficacia o eficiencia en el cumplimiento durante el período evaluado.</i>

## 2.1.2 EFICIENCIA

Evalúa la ejecución de las actividades dentro del tiempo previsto y con los recursos financieros asignados para el efecto.

El cálculo corresponde al promedio entre eficiencia tiempo y eficiencia presupuesto, para cada indicador.

### 2.1.2.1 EFICIENCIA TIEMPO

Evalúa el ***cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma del POA 2021*** para la ejecución de las actividades, (%): Para este cálculo se tomará la diferencia entre el número de la semana para la cual estaba prevista cada actividad y el número de semana en que se ejecuta; de resultar un valor positivo, le corresponderá 100%, caso contrario, se aplicará 5% de disminución en la Eficiencia Tiempo, por cada semana de retraso respecto al plazo establecido.

**Porcentaje eficiencia - tiempo:**  $100\% - [(\# \text{ Semana Ejecutada} - \# \text{ Semana Planificada}) * 5\%]$

Los valores resultantes de las actividades, se promediarán para obtener el cálculo para los indicadores correspondientes.

En el caso de que la actividad tenga una valoración Deficiente, o que una actividad se ejecute en un tiempo mayor a 20 semanas después de lo planificado, su Eficiencia tiempo será de 0%.

### 2.1.2.2 EFICIENCIA PRESUPUESTO

Evalúa la ***ejecución presupuestaria*** a partir del presupuesto codificado 2021, expresa el valor de los recursos financieros utilizados para el cumplimiento del objetivo operativo.

**Porcentaje eficiencia – presupuesto:**  $\frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto codificado}} \times 100$

## 2.2 CUMPLIMIENTO META

***El cumplimiento de la meta planificada*** corresponde al ratio entre el cumplimiento real de la meta y el valor establecido para cada indicador, sea esta semestral o anual, resultado evidenciado a partir de la documentación registrada en la herramienta informática POA

**Porcentaje cumplimiento meta:**  $\frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planificada}} \times 100$

### 2.3 CUMPLIMIENTO INDICADOR

Promedio ponderado entre el desempeño obtenido en cada indicador y los porcentajes de cumplimiento de la meta de cada indicador. La ponderación será de 10% para el desempeño y 90% para el cumplimiento de la meta.

**Porcentaje cumplimiento indicador:**  $(\text{Desempeño} * 10\%) + (\text{Cumplimiento meta} * 90\%)$

### 2.4 CUMPLIMIENTO OBJETIVO OPERATIVO

Cálculo realizado sobre los resultados obtenidos para cada indicador, según la ponderación establecida en el POA para cada uno de ellos dentro del Objetivo Operativo.

**Porcentaje cumplimiento Objetivo Operativo :** Sumatoria (Cumplimiento indicador \* Ponderación del indicador)

Si alguno de los indicadores tuviera la valoración *No Aplica*, el cumplimiento del Objetivo Operativo corresponderá al resultado proporcional, considerando los demás indicadores y sus respectivas ponderaciones.

### 2.5 CUMPLIMIENTO POA

El promedio de los resultados obtenidos para cada Objetivo Operativo, corresponderá al **Porcentaje de Cumplimiento POA 2021** de la Unidad Organizacional o Facultad.

Si alguno de los indicadores tuviera la valoración *No Aplica*, no se considerará dentro del promedio calculado para el Porcentaje de Cumplimiento POA.

## 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL

**Los resultados de la evaluación del Plan Operativo Anual 2021 de cada Unidad Organizacional**, se componen en 10% del desempeño (Eficacia, Eficiencia tiempo y Eficiencia presupuesto) y en 90% del cumplimiento de la meta propuesta para cada indicador, de conformidad con lo expuesto en los numerales 2.1 y 2.2

De conformidad con lo establecido en la Fase 2 de la Guía metodológica de control, seguimiento y evaluación de la Planificación Institucional, se remitieron los informes de resultados de cada Unidad Organizacional.

A continuación, se presenta tabla con el resumen de los resultados obtenidos por cada Unidad Organizacional en la evaluación del POA 2021:

**Tabla 2: Resultados evaluación POA 2021**

<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ÓRGANOS SUSTANTIVOS</b>	
<b>DOCENCIA</b>	
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIA	90,75
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL Y DERECHO	90,36
FACULTAD DE EDUCACIÓN	89,63
FACULTAD DE SALUD Y SERVICIOS SOCIALES	80,90
<b>VINCULACIÓN</b>	
DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN	89,42
<b>INVESTIGACIÓN</b>	
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO	87,50
<b>ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	
DIRECCIÓN ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	100,00
<b>ÓRGANOS ADJETIVOS DE ASESORÍA</b>	
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	96,52
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	93,57
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	92,28
DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	89,14
DIRECCIÓN JURÍDICA	74,78
PROCURADURIA	53,95
<b>ÓRGANOS ADJETIVOS DE APOYO INSTITUCIONAL Y ACADÉMICO</b>	
DIRECCIÓN DE INCLUSIÓN Y EQUIDAD ACADÉMICA	99,94
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	99,80
DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS	98,10
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	97,83
SECRETARÍA GENERAL	97,42
DIRECCIÓN FINANCIERA	96,97
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO ACADÉMICO	96,47
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y SERVICIOS ACADÉMICOS	95,82
CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN	95,70
DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTOS MENORES Y SERVICIOS GENERALES	90,14
DIRECCIÓN DE OBRAS UNIVERSITARIAS	89,92
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	87,98
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	85,18
DIRECCIÓN DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	84,72
DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	82,01
<b>Cumplimiento POA 2021</b>	<b>90,24</b>

#### **4. CONCLUSIONES**

Considerando los resultados registrados en los componentes de la Matriz de Evaluación, el porcentaje promedio de cumplimiento del Plan Operativo Anual Institucional en el período 2021 es de 90,24%.

Los resultados y logros alcanzados por cada Unidad Organizacional se registran en los informes y se remiten a los responsables y equipos de trabajo correspondientes, así como su contribución con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y

la implementación de los lineamientos establecidos por las autoridades para abordar la situación sanitaria del país durante el período 2021.

A partir de la aprobación del presupuesto institucional 2022, los ajustes en la estructura orgánica institucional, los lineamientos establecidos por el rector y vicerrectores electos para el periodo 2022 – 2027 se realizará el acompañamiento a cada Unidad Organizacional para actualizar la Planificación Operativa 2022, que será presentada al despacho de la máxima autoridad para tratamiento en las instancias correspondientes.

## **5. RECOMENDACIONES**

Las observaciones, comentarios y recomendaciones generadas por los paneles de expertos durante las jornadas semestrales de evaluación de la planificación operativa 2021, se registran en las actas e informes remitidos a cada Unidad Organizacional, con la finalidad de promover mejoras en la ejecución del POA y el cumplimiento de los resultados esperados.

A partir de la emisión de los informes de resultados de la evaluación POA 2021, se presenta a continuación, una síntesis de las recomendaciones generadas durante este período, las cuales se organizan por cada una de las funciones sustantivas con la finalidad de brindar insumos para consideración de las autoridades en la propuesta de trabajo 2022.

### **Docencia**

Se recomienda considerar:

- Coordinación con las unidades administrativas correspondientes para la oportuna ejecución de los procesos de selección y contratación del personal académico de cada Facultad, en función de las asignaturas planificadas para el período académico y la afinidad del profesor con la cátedra correspondiente (considerar la incorporación de criterios de afinidad como: experiencia profesional, formación en investigación y publicaciones).
- Diseño de programas de capacitación en aspectos pedagógicos que respondan a los procesos de enseñanza-aprendizaje de cada Facultad y que contenga propuesta diferenciada para profesores de reciente ingreso y profesores con experiencia.
- Diseño e implementación de un programa de inducción para el personal académico de reciente ingreso, que responda a las necesidades institucionales (modelo educativo, planificación y estructura organizacional, normativa interna, manejo de las plataformas informáticas institucionales, diseño de planes analíticos, sílabos, recursos de aprendizaje, etc.)
- Implementar mecanismos de coordinación con las unidades administrativas para la efectiva asignación de los recursos (modalidad ayuda económica) a los profesores que aplican al programa de capacitación específica (afín al área de conocimiento).
- La proyección de crecimiento presupuestario, planta de talento humano, de infraestructura civil y tecnológica, como insumo para establecer la propuesta de



acceso a la oferta académica en cada carrera, facultad y modalidad de estudio (curso de nivelación y primer semestre).

- Actualización de los lineamientos académicos institucionales para el desarrollo de cada período académico (programas analíticos, sílabos, recursos de aprendizaje, evaluación de resultados de aprendizaje)
- Coordinación en las instancias universitarias correspondientes y con las organizaciones del sector externo para la efectiva implementación de la Planificación de los itinerarios de prácticas pre-profesionales de cada carrera.
- El fortalecimiento del proceso de seguimiento a graduados en función de las necesidades de información de las Facultades y Carreras de la UNEMI.
- El diseño e implementación de políticas institucionales que promuevan la asignación de personal académico para la efectiva ejecución de los proyectos de vinculación y del proceso de prácticas pre profesionales, con la finalidad de garantizar la oportuna titulación de los estudiantes de la UNEMI.
- El diseño e implementación de lineamientos que permitan la efectiva validación y actualización de la documentación e información de los estudiantes por parte de las Facultades en la plataforma institucional y archivos físicos correspondientes, con la finalidad de garantizar la disponibilidad de información y documentación académica suficiente, exacta y oportuna.
- Identificación y promoción de las oportunidades de movilidad nacional e internacional para profesores y estudiantes de las carreras, a partir de los convenios interinstitucionales vigentes.

## **Investigación**

Se recomienda considerar:

- Coordinación con las instancias correspondientes respecto de la actualización y aprobación de normativa interna, líneas de investigación, estructura de procesos y procedimientos, herramientas informáticas y demás instrumentos necesarios para la gestión estratégica de la investigación institucional.
- Coordinación con las instancias correspondientes respecto de la asignación, ejecución y evaluación de las actividades de investigación y producción científica del claustro de profesores, en el marco de la planificación institucional de investigación, normativa y lineamientos internos.
- Coordinación con las Facultades mediante dispositivos como Comités Científicos –o similares- para facilitar el acompañamiento a los profesores en la ejecución de la propuesta institucional de investigación (estrategias, políticas, programas, lineamientos).
- Coordinación con las Facultades respecto de la actualización de los lineamientos para la planificación, organización y ejecución de los eventos científicos que se requieren a nivel de Institución / Facultad y/o carrera, incorporando otras modalidades de eventos anuales (jornadas estudiantiles, conversatorios, seminarios, mesas redondas) que permitan cumplir con la meta de difusión de producción científica con la comunidad académica.

- Diseño e implementación de mecanismos de coordinación con las unidades administrativas para la oportuna asignación del presupuesto e inicio de los procesos de contratación correspondientes a los proyectos de investigación aprobados (aplica también para las demás actividades del Plan de Investigación articuladas con el Presupuesto y con el PAC institucional). Incorporar mecanismos alternativos para agilizar la gestión presupuestaria y administrativa de investigación, tales como convenio con la Empresa Pública UNEMI, generación de recursos de autogestión mediante investigación.
- Diseño e implementación de programas para la formación en metodologías de investigación considerando etapas o niveles de experiencia del claustro de profesores, en el marco de la planificación institucional de investigación y normativa interna.

## **Vinculación**

Se recomienda considerar:

- Coordinación con las instancias correspondientes respecto de la actualización y aprobación de normativa interna, estructura, procesos y procedimientos, herramientas informáticas y demás instrumentos necesarios para la gestión estratégica de la Vinculación con la sociedad en los distintos ámbitos de acción: proyectos de vinculación, prácticas pre profesionales, seguimiento a graduados.
- Coordinación con las instancias correspondientes el diseño e implementación de mecanismos institucionales (normativas, lineamientos, convocatorias, formatos) que permitan articular los resultados de investigación con los proyectos de vinculación, así como la participación de los profesores en este proceso.
- Coordinación con las instancias correspondientes y con los actores del sector externo respecto de la revisión de los mecanismos de planificación, ejecución, control y evaluación del proceso de prácticas pre profesionales, así como los instrumentos normativos correspondientes con la finalidad de garantizar que los estudiantes cumplan con los objetivos de formación durante esta etapa.
- Coordinación con las instancias correspondientes y con los actores del sector externo respecto de la revisión de los mecanismos de planificación, ejecución, evaluación y presentación de los resultados del proceso de seguimiento a graduados, así como los instrumentos normativos con la finalidad de garantizar que la Institución cuente con información oportuna y confiable sobre la situación de los graduados UNEMI y su desempeño en el sector externo para la toma de decisiones académicas y la mejora continua de la oferta académica.
- Coordinación con las instancias correspondientes y con los actores del sector externo respecto del diseño e implementación de nuevas estrategias para fortalecer la relación con los graduados y graduadas con la finalidad de mantener espacios de comunicación y retroalimentación para la toma de decisiones académicas, administrativas y de mejora continua.
- Promover entre los graduados y graduadas los servicios que la Universidad dispone (biblioteca, instalaciones deportivas, formación continua, actividades culturales, elaborar un blog en el SGA donde ellos y ellas puedan escribir sus experiencias e inquietudes).

## Gestión

Se recomienda considerar:

- Coordinación en las instancias correspondientes y con los actores clave del sector externo, respecto del diseño e implementación de mecanismos (coordinación interna del trabajo diario entre unidades, revisión, actualización y mejora de actividades, procedimientos, productos y servicios, propuestas de proyectos) que permitan el fortalecimiento del modelo de gestión institucional y la mejora estructural de la calidad de la Universidad.
- Coordinación en las instancias correspondientes, con la Empresa Pública UNEMI y con los actores clave del sector externo, respecto del diseño e implementación de programas, proyectos, propuestas que generen recursos de autogestión para el financiamiento de las necesidades institucionales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado y aprobado por:</b>
Ing. Amanda Masaquiza Campuzano, Mgs. <b>Experta de Planificación Institucional</b>	Ing. Miguel Yuqui Ketil, Mgs. <b>Director de Planificación Institucional</b>