

**ANEXO 2  
FORMULARIO DE PRESENTACIÓN**

**I. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA**

1. Título de la Buena Práctica

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESO DE RECATEGORIZACIÓN 2015"

2. Año de inicio de la Buena Práctica

2014

3. Palabras claves:

Planeación estratégica, calidad, recategorización

(Introduzca, al menos, 3 palabras claves que identifiquen la Buena Práctica)

4. Criterios de excelencia en los cuales se enmarca la buena práctica. (Marcar dos criterios como máximo)

- ESTRATEGIA
- PERSONAS
- ALIANZAS – VINCULACIÓN Y RECURSOS
- LIDERAZGO
- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
- CLIENTES - USUARIOS
- RESULTADOS

5. DATOS DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE LA BUENA PRÁCTICA

Nombre:

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Dirección:

Km 2,5, Vía la Puntilla, Samborondón, Ecuador

Ciudad:

Guayaquil

Provincia:

Guayas

Teléfono/Fax:

(593-4) 283-5630

Correo electrónico:

rectorado\_uees@uees.edu.ec

Sitio Web de la institución:

www.uees.edu.ec

6. DATOS DE LA PERSONA RESPONSABLE

Nombre del responsable

**MSc. Silvia Margarita Viña Brito**

Cargo

**Directora de Planeación, Desarrollo y Evaluación Institucional**

Unidad/Facultad/Centro

**Dirección**

Correo electrónico

**svina@uees.edu.ec**

Teléfono/Fax

**(593-4) 283-5630**

Sitio Web de la práctica

## Propuesta de Buena Práctica UEES para la Red Telescopi

### "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESO DE RECATEGORIZACIÓN 2015"

#### Contenido

1. Resumen de la práctica .....	4
2. Planificación de la Práctica .....	4
3. Desarrollo de la Práctica.....	6
4. Resultados de la Práctica.....	9
5. Evaluación y revisión .....	10
6. Carácter innovador.....	12
7. Divulgación .....	12

## **1. Resumen de la práctica**

La Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), es una institución privada sin fines de lucro y autofinanciada, que inició sus actividades académicas en el año 1994, con espíritu de compromiso y evolución constante que se ve reflejado en la calidad del servicio que ofrece a la sociedad y a su comunidad universitaria.

En noviembre de 2013 la UEES obtuvo la acreditación del Consejo de Evaluación, Aseguramiento y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), con la cual no quedaron conformes ni la comunidad universitaria ni los directivos, pero todos asumieron el reto de enfrentar un proceso de recategorización en el más breve tiempo. Como parte de ese reto en el primer trimestre del año 2014, se presentó un Plan de Mejoras, que fue aprobado por el CEAACES en abril de ese mismo año.

Desde entonces, se ha venido trabajando rigurosamente para elevar la calidad de los procesos relacionados con las funciones sustantivas de la educación superior, motivo por el cual en junio de 2015 se informó al organismo de control, la voluntad de participar en el proceso de recategorización institucional.

El trabajo previo a la evaluación externa vinculado a la planeación estratégica, todo el proceso de autoevaluación, la organización de la información y la preparación de las evidencias requeridas por el modelo de evaluación institucional establecido por el CEAACES, fueron acciones que se asumieron con espíritu de investigación, innovación y de cambio, lo que ha sido identificado como una buena práctica por la dirección de la universidad y en general por toda la comunidad universitaria y ha trascendido a la cultura organizacional y al sistema de trabajo habitual de la universidad.

Estos resultados y además el logro de la principal meta; la obtención de la Categoría "A", comprometen a la UEES a metas superiores en un corto, mediano y largo plazo.

En este documento se detallan las experiencias más importantes para que sirvan de referencia en procesos similares de otras instituciones de educación superior.

## **2. Planificación de la Práctica**

La UEES cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), vigente para el período 2014-2018, que constituye la guía que orienta proactivamente a la universidad. Este plan se articula anualmente con los Planes Operativos (POAs), que son desarrollados a nivel de institución, a nivel de facultad y de cada unidad administrativa, todos con enfoques de mejora continua y de constante perfeccionamiento.

El PEDI vigente está estructurado en seis ámbitos: Lo Académico, la Investigación, la Vinculación, la Administración, la Institucionalización y la Infraestructura. A cada uno de los ámbitos le corresponde un objetivo estratégico que se desglosa en cada POA institucional, en acciones estratégicas a las que se le detallan indicadores, metas, recursos, responsables y fechas de ejecución o cumplimiento. De esta misma forma están estructurados los POAs de facultades y unidades administrativas.

Para el proceso de elaboración del PEDI y de los POAs están implementados los correspondientes procedimientos y también los de seguimiento que tienen una periodicidad semestral, o sea semestralmente se analiza el avance en cada una de las acciones del POA de cada facultad o unidad administrativa, lo que tributa al análisis a nivel de institución y permite redireccionar acciones y tareas en función de lograr resultados satisfactorios en los correspondientes planes en el cierre anual.

En el año 2014 la alineación del PEDI con los POAs y con el Plan de Mejoras desarrollado a raíz de la acreditación del 2013, fue la primera acción que tributó al proceso de recategorización de la institución. Por otra parte dada las características propias del modelo de acreditación institucional, donde son evaluados la mayoría de los procesos universitarios, la labor de seguimiento de cada ámbito y su correspondientes objetivos estratégicos en el PEDI y acciones en los POAs constituyó un aporte importante al proceso de recategorización.

El proceso de recategorización se encuentra enmarcado de forma explícita en el objetivo estratégico del PEDI que corresponde al ámbito Institucionalización y que se formula de la forma siguiente: Garantizar la perdurabilidad en el tiempo de la institución, asegurando su capacidad para cumplir su misión científica, educativa y de vinculación y fue específicamente identificado en los POAs 2014 y 2015, también en el ámbito Institucionalización, en la acción: Realizar las acciones necesarias, de acuerdo a los procedimientos que indiquen los organismos de control para la recategorización, ello garantizó que durante todo el año se trabajara con un enfoque estratégico y táctico en función de esa meta.

Importante es señalar que la elaboración del PEDI, los POAs y todo este proceso de alineación, conformación y explicitación de objetivos y acciones, se realizó con la participación decisiva de directivos, docentes, administrativos y en general de toda la comunidad universitaria, aportando ideas para el logro de las metas e indicadores y para su seguimiento. Varias fueron las sesiones de trabajo en facultades, unidades administrativas, con la participación de los miembros de la Comisión de Evaluación

Interna de la universidad, en los Órganos Colegiados donde participan estudiantes, en las que se logró identificar un objetivo común, avanzar estratégicamente en todos los procesos universitarios para garantizar una mejora en la universidad y lograr excelentes resultados en el proceso de recategorización.

### **3. Desarrollo de la Práctica**

Teniendo en cuenta los modelos de acreditación nacionales y otros modelos de calidad internacionales como el EFQM, las normas ISO de calidad 9001:2015, los estándares de rankings universitarios y los criterios e indicadores de acreditaciones internacionales de la educación superior, en la UEES se organizó el proceso de autoevaluación que incluyó diferentes pasos y etapas que dieron como resultado el éxito en la acreditación institucional.

Los objetivos planteados para este proceso de autoevaluación fueron los siguientes:

1. Identificar fortalezas y debilidades en cada criterio e indicador de los evaluados en el modelo de evaluación y acreditación institucional.
2. Tomar medidas para dar solución a las debilidades detectadas.

Tres pasos importantes se ejecutaron previos al proceso de autoevaluación exigido para la incorporación a la recategorización y necesario para establecer fortalezas y debilidades:

1. La alineación del PEDI con el Plan de Mejoras: De forma general se trabajó en la redefinición de la Misión, Visión y Objetivos estratégicos institucionales, quedando de la forma siguiente:

#### **Misión**

“Servir a la sociedad mediante la generación de entornos de aprendizaje para la formación integral de personas que, a través de la docencia, investigación y vinculación, contribuyan al desarrollo del país”.

#### **Visión**

“La UEES se visualiza como un centro de docencia, investigación y orientación que aporta alternativas para el desarrollo del País”.

#### **Objetivos estratégicos**

Se revisaron y redefinieron los seis objetivos estratégicos orientados al fortalecimiento de los siguientes ámbitos: Académico, Investigación, Vinculación, Institucionalización, Infraestructura y Administración. Y se revisaron y redefinieron

también cada una de las acciones estratégicas que permiten el cumplimiento de estos objetivos. De esta forma quedaron alineados Plan de Mejoras, PEDI y POA.

2. El diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la universidad: Teniendo en cuenta los requerimientos del PEDI, y del modelo de evaluación institucional establecido por el CEAACES el Sistema de Gestión de la Calidad quedó estructurado en diferentes componentes; registros primarios de información, reglamentos, procedimientos, instructivos, normativas y las políticas de calidad establecidas en la UEES, entre las cuales están:

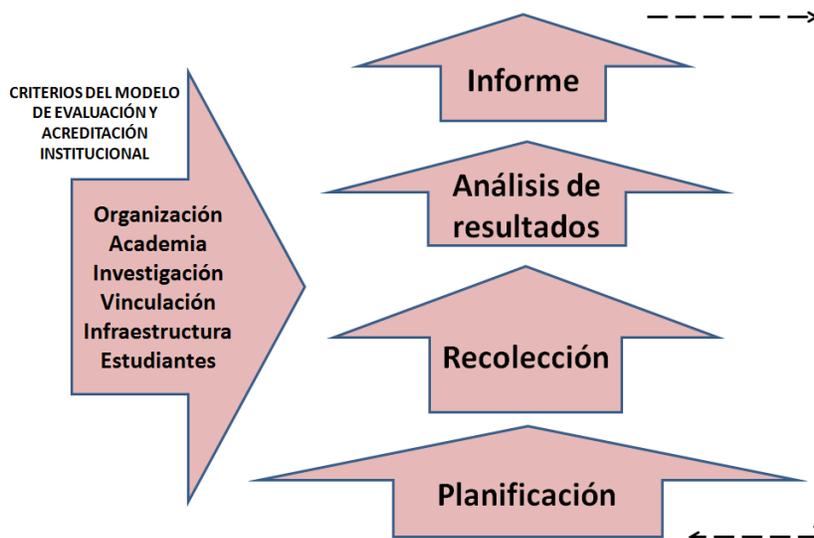
- El compromiso de la alta dirección y de los recursos humanos, de lograr mejores resultados. Esto implica un liderazgo de calidad y la participación de todos.
- La determinación de las expectativas de los estudiantes y de la sociedad en general. Lo que implica la traducción de las mismas en un mejor servicio.
- La designación de dispositivos responsables de la calidad. Lo que se traduce en estructuras organizativas con funciones específicas vinculadas a la calidad además de comités de calidad vinculados a estos dispositivos.
- La redacción de procedimientos donde se detallen los compromisos registrados.
- El establecimiento de los registros de calidad, donde se sistematicen los diferentes procesos.
- La ejecución de autoevaluaciones periódicas para detectar la marcha del plan y su posible redireccionamiento.

3. El diseño e implementación del Sistema de Información para la toma de decisiones de la universidad: Se definieron los registros fuentes de información para cada uno de los indicadores del modelo de acreditación, los flujos de la información, las formas de procesamiento y lo más importante, el principio de información única.

Quedaron de esta manera definidas estrategias y principios de organización y de la gestión de la calidad, que sirvieron de base para comenzar la autoevaluación, que se organizó teniendo en cuenta las etapas de planificación, recolección, evaluación e informe.

Esquemáticamente representadas de la forma siguiente:

## ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de **Planificación** se ejecutaron acciones importantes:

- La activación de la Comisión de Autoevaluación de la universidad: Creada de forma permanente para la monitorización de los procesos de calidad, pero específicamente activada en este caso para el proceso de acreditación institucional.
- La creación del Comité Interno de Autoevaluación: Para apoyar permanentemente el trabajo de la Comisión General de Evaluación Interna. La composición de dicho comité fue definida teniendo en cuenta los criterios e indicadores del Modelo de Evaluación y Acreditación aplicado en el 2013 y ajustados después al modelo 2015, considerando para sus miembros la participación en los diferentes procesos evaluados y su experticia, formando parte del mismo académicos, administrativos, estudiantes, especialista en marketing, relaciones públicas, financiero, especialistas de investigación, vinculación, entre otros.
- La distribución de los criterios e indicadores que componen el Modelo de Evaluación y Acreditación Institucional vigente: De acuerdo a los criterios; Organización, Academia, Investigación, Vinculación, Infraestructura y Estudiantes y al área de cada miembro del Comité se distribuyeron los mismos para dar seguimiento a cada una de las acciones que garantizaran su avance y las propuestas de medidas para corregir las dificultades detectadas.

- Elaboración del cronograma de actividades: Este incluyó todas las acciones para la recolección de los datos, las evidencias del cumplimiento de los requerimientos del modelo, así como la designación de responsables, recursos y fechas de cumplimiento para efectuar cada actividad.

En esta primera etapa de Planificación todos los implicados se familiarizaron con el modelo de evaluación institucional, considerando la importancia y las características de cada uno de los indicadores y su contribución al desarrollo institucional, lo que permitió además realizar el ajuste correspondiente del modelo una vez que se recibió el modelo definitivo de recategorización.

En la etapa de **Recolección** se ejecutaron las siguientes acciones:

- Identificación de las fuentes de información para cada indicador.
- Conformación de carpetas por cada indicador del modelo con la información recolectada para su cálculo y/o para evidenciar su ejecución.
- Seguimiento del avance en el completamiento de datos, evidencias y documentación: Esta acción fue muy importante porque se elaboró una bitácora de cada criterio e indicador donde se relacionó toda la información requerida y se fue marcando en % el avance en su localización, revisión, perfeccionamiento y archivo, lo cual permitió conocer en cualquier momento hasta dónde se había avanzado y qué faltaba.

En la etapa de **Análisis de los resultados** se revisó toda la información y se conformaron proyecciones de cada criterio e indicador, de esta forma se establecía la meta y se trabajaba en función de conseguirla; localizando y organizando la información, revisándola, perfeccionándola y archivándola por indicador.

En la etapa de **Informe** se elaboraron resúmenes del comportamiento de los criterios e indicadores y se formularon medidas para continuar con el trabajo, hasta obtener el Informe definitivo de Autoevaluación que se presentó el CEAACES para el proceso de recategorización.

#### 4. Resultados de la Práctica

El proceso de autoevaluación se caracterizó por ser cíclico y en constante repetición, o sea se realizó varias veces durante todo el período de preparación, para cada uno de los criterios e indicadores. A estos cortes y evaluaciones constantes se les llamó "corridas".

Cada corrida marcó un antes y un después en el análisis de los resultados. Inicialmente se realizaron teniendo como base el modelo de evaluación y acreditación del año 2013, con sus criterios e indicadores. Posteriormente y una vez recibido el modelo definitivo, se comenzó la recolección de toda la información necesaria para realizar su análisis correspondiente. Al realizar las corridas del modelo en cada uno de sus criterios e indicadores con la información de la Universidad, se evidenciaron las falencias y se definieron los cambios o mejoras, como parte del Sistema Gestión de Calidad y de mejora continua implementado en la Institución.

Con la participación de los actores de los procesos evaluados, se analizaron los resultados y se socializaron a toda la comunidad universitaria, de forma tal que todos y cada uno se identificaron con la necesidad de trabajar en equipo para lograr el resultado que todos necesitábamos.

Algunas consideraciones respecto al trabajo realizado:

- Se revisaron los reglamentos, normativas y procedimientos de todos los procesos vinculados al modelo de evaluación y acreditación: Organización, Academia, Investigación, Vinculación, Infraestructura y Estudiantes.
- Se recolectaron y organizaron las evidencias del cumplimiento de dicho marco legal y de la ejecución de los procesos en sí.
- Se archivó de forma centralizada toda la documentación, digital e impresa y cada carpeta con el número y nombre del indicador utilizando un color diferente para cada uno.
- Se evaluó constantemente el resultado de los indicadores y se definieron acciones para su mejora.

## **5. Evaluación y revisión**

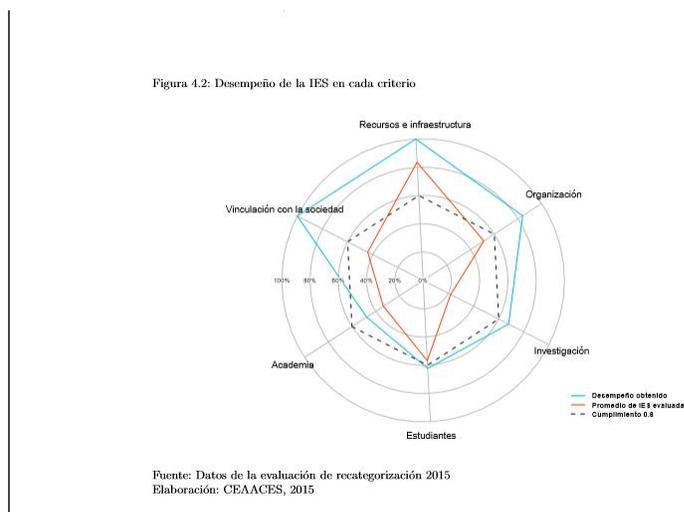
Durante todo el proceso de autoevaluación para la recategorización, se pueden identificar varios aspectos que aportan a la definición de una buena práctica para todo proceso de evaluación y acreditación:

- Apoyo de la alta dirección de la universidad.
- Definición de un equipo de trabajo: Se conformó un núcleo de dirección de todo el proceso que interactuó con los gestores de los procesos evaluados.
- Definición de objetivos para la realización del proceso de autoevaluación.

- Aplicación del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o ciclo de mejora continua, hasta llegar a la situación deseada.
- Alineación de estrategias institucionales y proceso de recategorización.
- Sistematización de todos los procesos evaluados.
- Participación activa y en equipo de toda la comunidad universitaria durante todo el proceso.
- Incorporación de cada uno de estos aspectos a la cultura de organizacional.

El resultado de todo este proceso es conocido: la Categoría "A", en correspondencia con el Sistema de Evaluación y Acreditación de Ecuador. Ello representa un salto de calidad para la universidad y su incorporación al grupo de universidades que representan el progreso, el avance, la evolución de la Educación Superior en el país.

Resultado que puede apreciarse en el siguiente gráfico que fue elaborado por el CEAACES y que demuestra la posición de los resultados de la UEES con respecto al resto de la universidades que participaron en el proceso de recategorización:



Pero la obtención del resultado en sí, que es la Categoría "A", no solo se expresa en la obtención de esta meta, sino también internamente en una cultura de evaluación y de mejora continua de cada uno de los procesos universitarios, en la alineación de las estrategias, en el liderazgo de la alta dirección y del equipo que aglutino y en la calidad que se le ofrece a la sociedad, todos aspectos importantes en la gestión de la calidad y que están presentes en los modelos que sirvieron de referencia teórica.

## 6. **Carácter innovador**

Al finalizar el proceso de recategorización, la experiencia de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria fue enriquecida y además bien recompensada porque se logró la Categoría "A", lo que representa un excelente triunfo de todos.

Este resultado marca el final de un proceso que requirió de un gran esfuerzo en lo personal por las horas dedicadas a este trabajo de cada uno de los participantes y una gran preparación profesional, por la investigación e innovación constante durante el desarrollo del mismo. Todo ello constituye el comienzo del camino hacia el reconocimiento de la excelencia de la UEES a nivel internacional.

**El carácter innovador de esta buena práctica consistió en el cambio organizacional que se implementó y del que se obtuvo excelentes resultados.**

Todos y cada uno de los pasos, cronogramas y etapas que se implementaron, dieron como resultado la redefinición de procedimientos, de nuevas ideas, que quedaron sistematizados en la universidad y fueron compartidos con todos los miembros de la comunidad universitaria.

Como referencia a seguir por otras instituciones que comiencen estos procesos pueden considerarse todos los aspectos detallados en cada etapa de este documento y que pueden ser transferibles a cualquier organización universitaria.

## 7. **Divulgación**

La divulgación del avance durante todo el proceso y después de los resultados, utilizando todos los medios: charlas, sesiones de trabajo, reuniones, sitio web y todas las redes sociales, fue un aspecto al que se le dio especial atención y que acompañó a la recategorización.



Categoría "A" - Acreditación CEAACES 2015



Equipo de Recategorización UEEES 2015