



RESOLUCIÓN ESPE-HCU-RES-2025-148

EL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador (CRE), establece: *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”;*

Que, el artículo 226 de la Norma Fundamental del Ecuador, determina: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”;*

Que, el artículo 280 de la Carta Magna, dispone: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y, la inversión y la asignación de los recursos públicos. (...)”;*

Que, el artículo 297 de la CRE, señala: *“Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan de Desarrollo Nacional. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.”;*

Que, el artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo;

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

Que, el artículo 352 de la Carta Magna, señala: *“El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.”;*

Que, el artículo 355 de la Carta Suprema, entre otros principios, establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha

autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional;

Que, el artículo 357 de la Constitución, establece: *“El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, (...) La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley”*;

Que, el artículo 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), determina: *“Reconocimiento de la autonomía responsable.- El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República (...)”*;

Que, el artículo 18 reformado de la LOES, reconoce: *“La autonomía responsable que ejercen las instituciones de educación superior consiste en: (...) e) La libertad para gestionar sus procesos internos; (...) h) La libertad para administrar los recursos acorde con los objetivos del régimen de desarrollo, sin perjuicio de la fiscalización a la institución por un órgano contralor interno o externo, según lo establezca la Ley; (...)”*;

Que, el artículo 20 reformado de la Ley citada, dispone: *“En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por: a) Los bienes muebles e inmuebles que al promulgarse esta Ley sean de su propiedad, y los bienes que se adquieran en el futuro a cualquier título, así como aquellos que fueron ofertados y comprometidos al momento de presentar su proyecto de creación b) Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO); c) Los recursos asignados por la Función Ejecutiva para los Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos y Pedagógicos, Institutos de Artes, y Conservatorios de Música y Artes de carácter público; d) Las asignaciones que han constado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador; e) Las asignaciones que corresponden a la gratuidad para las instituciones públicas; f) Los ingresos por matrículas, derechos y aranceles, con las excepciones establecidas en la Constitución y en esta Ley en las instituciones de educación superior; g) Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación sea en beneficio de la institución; h) Los recursos provenientes de herencias, legados y donaciones a su favor; i) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley; j) Los ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas; k) Los saldos presupuestarios comprometidos de las instituciones de educación superior públicas que se encuentren en ejecución, no devengados a la finalización del ejercicio económico, se incorporarán al presupuesto del ejercicio fiscal siguiente de manera obligatoria, automática e inmediata al inicio del período fiscal; l) Las asignaciones presupuestarias adicionales que se generen a partir de convenios entre el gobierno nacional y las instituciones de educación superior para la implementación de la política pública conforme al Plan Nacional de Desarrollo. m) Los recursos obtenidos por contribuciones de la cooperación internacional; y, n) Otros bienes y fondos económicos que les correspondan o que adquieran de acuerdo con la Ley.”*;

Que, el artículo 24 de la Ley Ibidem, prevé: *“Los recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las universidades y escuelas politécnicas públicas y de las particulares que reciben recursos y asignaciones del Estado, que constan en los literales b), d) y e) del artículo 20 de esta ley se distribuirán mediante una fórmula que considere las mejoras institucionales, el desempeño comparado con las evaluaciones de calidad establecidas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y el aporte al cumplimiento de la política pública e igualdad de oportunidades. La distribución tomará en cuenta el cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, vinculación con la*

sociedad y gestión. La fórmula de distribución de recursos para las universidades y escuelas politécnicas públicas y las particulares que reciben recursos y asignaciones del Estado será elaborada por el órgano rector de la política pública de educación superior y aprobada por el Consejo de Educación Superior con base en los criterios e indicadores establecidos en esta Ley y su reglamento. La distribución de los recursos resultante de la aplicación de la fórmula, realizada por el órgano rector de la política pública de educación superior, será aprobada por el Consejo de Educación Superior. Los indicadores de docencia se referirán al menos a la cobertura e incremento de matrícula, la tasa de retención y eficiencia terminal, de las universidades y escuelas politécnicas. Los indicadores de investigación considerarán al menos el impacto y aplicabilidad de las investigaciones a los problemas del país, las publicaciones científicas pertinentes, los registros que otorguen derechos de propiedad intelectual y fundamentalmente las innovaciones generadas que contribuyan a la reducción de la pobreza, promoción de la equidad, incremento de la productividad o al mejoramiento de la estructura productiva del país. Los indicadores de vinculación con la sociedad se referirán a la contribución de las instituciones a la solución de los problemas sociales, ambientales y productivos, con especial atención en los grupos vulnerables. Los indicadores de gestión administrativa y financiera considerarán fundamentalmente la capacidad de autogeneración de ingresos, la composición de los gastos permanentes y la relación entre el patrimonio institucional y la calidad del gasto. El reglamento a esta ley y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior, desarrollarán los elementos de cada indicador. Las universidades que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales, son consideradas instituciones de educación superior públicas de posgrado y continuarán recibiendo recursos del Estado ecuatoriano previo cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta Ley y en todo el ordenamiento jurídico ecuatoriano. Los recursos públicos que reciben estas instituciones serán destinados exclusivamente a las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y vinculación con la sociedad y para transferencias directas a estudiantes, en razón de becas totales, parciales y ayudas económicas.”;

Que, el artículo 28 de la LOES, respecto de las fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias, indica: “Las instituciones de educación superior podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación, en el otorgamiento de becas y ayudas económicas, en formar doctorados, en programas de posgrado, inversión en infraestructura, promoción y difusión cultural, entre otros, en los términos establecidos en la normativa pertinente. (...)”;

Que, el artículo 36 de la Ley en mención, ordena: “Las universidades y escuelas politécnicas de carácter público y particular asignarán de manera obligatoria en sus presupuestos partidas para ejecutar proyectos de investigación, adquirir infraestructura tecnológica, publicar textos pertinentes a las necesidades ecuatorianas en revistas indexadas, otorgar becas doctorales a sus profesores titulares y pago de patentes. En las universidades y escuelas politécnicas esta asignación será de al menos el 6% de sus respectivos presupuestos.”;

Que, el artículo 47 de la citada Ley, sostiene “Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores y estudiantes. Para el tratamiento de asuntos administrativos se integrarán a este órgano los representantes de los servidores y trabajadores.”;

Que, el artículo 77 de la referida Ley, establece: “(...) Las instituciones de educación superior establecerán programas de becas completas, o su equivalente en ayudas económicas a por lo menos el 10% del número de estudiantes regulares, en cualquiera de los niveles de formación de la educación superior. (...)”;

Que, el artículo 156 de la Ley Orgánica de Educación Superior, determina: “En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades públicas su capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático.”;

Que, el artículo 161 reformado de la LOES, señala: *“Las instituciones de educación superior no tendrán fines de lucro según lo prevé la Constitución de la República. Dicho principio será garantizado por el Consejo de Educación Superior con la coordinación del Servicio de Rentas Internas. (...)”*;

Que, la Disposición General Quinta de la Ley en mención, determina: *“Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. (...)”*;

Que, el numeral 1 del artículo 5 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), entre otras disposiciones, señala que, en todas las fases del ciclo presupuestario, los presupuestos públicos y todos los recursos públicos se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo;

Que, la Norma de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos 200-02, “Administración Estratégica”, de la Contraloría General del Estado, señala: *“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional, (...) Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. (...) El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados alcanzados, las evaluaciones en las que se describan los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. (...)”*;

Que, la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación, en su sección IV, menciona *“(...) La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.(...)”*;

Que, el artículo 12 del Estatuto de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, reformado y codificado, determina: *“El Honorable Consejo Universitario es el órgano colegiado de cogobierno superior y autoridad máxima de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (...)”*;

Que, el artículo 14, literal p, del Estatuto Institucional, señala: *“Son atribuciones y funciones del H. Consejo Universitario: (...) p. Aprobar o modificar el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual de la Institución; (...)”*;

Que, el artículo 47 del Estatuto de la Universidad, reformado y codificado, señala que: *“El Rector será designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de la terna de oficiales que remitan las Fuerzas; durará en sus funciones cinco años, y podrá ser designado nuevamente, consecutivamente o no, por una sola vez; (...)”*;

Que, mediante memorando Nro. MINTEL-DALDN-2021-0027-M de 08 de febrero de 2021, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información emite el siguiente criterio jurídico sobre la fecha de firma electrónica: *“(...) PRIMERA INTERROGANTE: “La firma electrónica en un documento aprueba y reconoce la información contenida en esta, en este*

contexto si la fecha de firma difiere de la fecha que conste en el documento no es motivo para invalidarlo.” Es menester entender que, si la fecha del documento hace parte de su contenido, como es el caso de, por ejemplo, los instrumentos normativos que llevan usualmente la expresión “dado y firmado” en tal lugar y tal fecha, es responsabilidad del firmante estampar su firma electrónica en la fecha que el documento dice ser dado y firmado. Esto no es así, en contrapartida, para los documentos en los que solo se señala una fecha de elaboración, pero no una fecha de suscripción, porque como se ha explicado, la firma solo se vincula con el contenido del documento, y no con sus demás particularidades, como por ejemplo las circunstancias de su elaboración (...);

Que, mediante oficio CCFFAA-JCC-DIEDMIL-P-2021-11353 de 4 de octubre de 2021, el Vicealmirante Jorge Fernando Cabrera Espinosa, en su calidad de Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en concordancia con los Arts. 46 y 47 del Estatuto, resuelve designar al señor Coronel de CSM. Víctor Emilio Villavicencio Álvarez, como Rector de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, a partir del 22 de octubre de 2021;

Que, a través de Resolución ESPE-CPEI-RES-2025-016, de 12 de diciembre de 2025, el Comité de Planificación y Evaluación Institucional, resolvió: *“Una vez conocido y revisado el ‘PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2025 - 2029 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE’, en virtud de lo dispuesto en el literal a. del artículo 41 del Estatuto de la Universidad de Las Fuerzas Armadas - ESPE; se procede a remitirlo al señor Rector, para que por su digno intermedio, se ponga en conocimiento del Honorable Consejo Universitario para su aprobación conforme lo determinado en el literal p. del artículo 14 del Estatuto de la Universidad de Las Fuerzas Armadas - ESPE. (...);*

Que, mediante memorando Nro. ESĖ-VAG-2025-2843-M, de 14 de diciembre de 2025, el Crnl. C.S.M. Edison Eduardo Haro Albuja, Ph.D., Vicerrector Académico General, dirigido al Crnl. C.S.M. Víctor Emilio Villavicencio Álvarez, Ph.D., señala: *“(...) me permito mi Coronel Rector, remitir la Resolución nro. ESPE-CPEI-RES-2025-016, por medio de la cual el Comité de Planificación y Evaluación Institucional, conoció respecto al ‘Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2025-2029)’”, lo que informo para que, por su digno intermedio, el Honorable Consejo Universitario, conozca y resuelva lo pertinente. La presente resolución se emite y legaliza en calidad de Presidente del Comité de Planificación y Evaluación Institucional (...);*

Que, el H. Consejo Universitario en su Vigésima Sexta Sesión Ordinaria, de 17 de diciembre de 2025, al tratar el tercer punto del orden del día, conoció el memorando Nro. ESĖ-VAG-2025-2843-M, de 14 de diciembre de 2025, suscrito por el Crnl. C.S.M. Edison Eduardo Haro Albuja, Ph.D., quien en su calidad de Presidente del Comité de Planificación y Evaluación Institucional, remite la Resolución ESPE-CPEI-RES-2025-016, de 12 de diciembre de 2025; y, una vez analizada toda la documentación expuesta, los miembros del H. Consejo Universitario realizaron las observaciones que consideraron pertinentes al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025-2029. Por lo que, tras realizar las deliberaciones correspondientes, con la votación unánime de los miembros; y, en ejercicio de sus atribuciones;

RESUELVE:

- Art. 1.-** Dar por conocida la Resolución ESPE-CPEI-RES-2025-016, de 12 de diciembre de 2025, emitida por el Comité de Planificación y Evaluación Institucional, remitida por el señor Vicerrector Académico General mediante memorando Nro. ESPE-VAG-2025-2843-M, de 14 de diciembre de 2025.
- Art. 2.-** Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025 – 2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, con las observaciones realizadas por los miembros del H. Consejo Universitario, el cual se anexa como parte integrante de la presente resolución.
- Art. 3.-** Disponer que la Secretaría General realice la publicación del PEDI 2025 – 2029, en la página web institucional.

Art. 4.- Notificar con la presente resolución a la Unidad de Comunicación Social, a fin de que sea difundida y socializada a la comunidad universitaria, a través de los medios oficiales de la Universidad.

Art. 5.- Del cumplimiento de esta resolución encárguense los señores/as: Rector; Vicerrector Académico General; Vicerrector de Docencia; Vicerrector de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología; Vicerrector Administrativo; Director de la Sede Latacunga; Director de la Sede Santo Domingo de los Tsáchilas; Director de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional; Director de la Unidad Financiera; Directora de la Unidad de Comunicación Social; y, Secretaria General.

NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en la Sede Matriz de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, el 17 de diciembre de 2025, en la Vigésima Sexta Sesión Ordinaria del H. Consejo Universitario, del año en curso.

El Presidente del H. Consejo Universitario



VÍCTOR EMILIO VILLAVICENCIO ÁLVAREZ, Ph.D.
Coronel de CSM.
Rector

Lo certifico.-



Abg. Dennis Díaz Escobar
Secretario del H. Consejo Universitario



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

PEDI 2025 - 2029

DICIEMBRE DE 2025

A. INTRODUCCIÓN	4
B. MARCO NORMATIVO	4
C. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	6
D. METODOLOGÍA	7
E. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
1. Descripción de la Institución	9
2. Gobernanza y estructura organizacional	9
3. Competencias, atribuciones y facultades	11
4. Diagnóstico de la Institución	11
5. Insumos	23
6. Procedimiento	24
F. ANÁLISIS SITUACIONAL	24
1. Factor político	24
2. Factores económicos	24
3. Factores Socioculturales	25
4. Factores Tecnológicos	25
5. Factores Ambientales	26
6. Factores Legales	27
7. Factores Demográficos	27
8. Análisis sectorial y diagnóstico territorial	28
9. Mapa de actores	29
G. ANÁLISIS FODA	30
1. Insumos para el análisis FODA	30
2. Procedimiento para el análisis FODA	31
3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	32
4. Hitos de la Planificación Prospectiva	34
H. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	37
1. Visión	37
2. Misión	37
3. Valores	37
4. Insumos para elaborar los elementos orientadores	38
5. Procedimiento para elaborar los elementos orientadores	39
I. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	40
1. Objetivo Estratégico 1 - OE1	41
1.1. Estrategias OE1	41
1.2. Indicadores OE1	41
2. Objetivo Estratégico 2 - OE2	46
2.1. Estrategias OE2	46
2.2. Indicadores OE2	47
3. Objetivo Estratégico 3 - OE3	51
3.1. Estrategias OE3	51

3.2. Indicadores OE3	51
4. Objetivo Estratégico - OE4	55
4.1. Estrategias OE4	55
4.2. Indicadores OE4	55
J. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES (PRESUPUESTARIOS)	58
K. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DEL PRESUPUESTO	59
L. ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	59
M. INSUMOS PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	61
N. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	61
O. GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	62
P. APROBACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL (Medio de verificación con el cual la Máxima Autoridad de la entidad aprueba el Plan Institucional)	63
Q. ANEXOS	63
R. FIRMAS	63

	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2025 - 2029 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional	
		Página:	4 de 64

A. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE constituye el instrumento rector de la planificación universitaria para el próximo quinquenio. Su objetivo es orientar el accionar académico, investigativo, de vinculación y de gestión institucional, consolidando a la ESPE como referente nacional e internacional en educación superior, ciencia, tecnología, seguridad y defensa.

La formulación del PEDI responde a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador (2008)¹, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010)², el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP, 2010)³ y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2011)⁴. Además, se elaboró conforme a la Guía Metodológica para la Planificación Institucional emitida por la Secretaría Nacional de Planificación (2024)⁵, asegurando su coherencia con los instrumentos de nivel superior, en especial con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No Se Detiene”⁶, aprobado por el Consejo Nacional de Planificación en agosto de 2025.

El proceso de formulación se sustentó en un diagnóstico institucional amplio, basado en información documental, estadística y financiera, complementado con espacios de participación activa de autoridades, docentes, estudiantes, graduados y personal administrativo. A ello se sumaron los resultados de auditorías internas y externas, así como las evaluaciones realizadas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2023)⁷, que constituyen referentes clave para la mejora continua.

En el ámbito del posicionamiento académico, la ESPE ha logrado avances significativos en rankings internacionales. En 2024 alcanzó el primer lugar en Ecuador en el Ranking THE Impact – ODS 4 “Calidad Educativa” (Times Higher Education, 2024)⁸, mantuvo presencia en el Ranking QS (QS Top Universities, 2024)⁹ y consolidó procesos de acreditación internacional de programas de ingeniería con el sello EUR-ACE (ENAAEE, 2024)¹⁰. Estos logros respaldan la calidad institucional y refuerzan su credibilidad frente a la comunidad científica y académica global.

El presente documento recoge los fundamentos normativos y metodológicos, el diagnóstico institucional, el análisis situacional y prospectivo, así como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la universidad. Con ello, se establece una hoja de ruta clara, participativa y alineada a las políticas nacionales, que orientará la gestión universitaria durante el período 2025–2029 y reafirmará el compromiso de la ESPE con la excelencia, la pertinencia social, la innovación y la construcción de un Ecuador que no se detiene.

B. MARCO NORMATIVO

El **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029** de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se sustenta en un marco jurídico, técnico y de política pública que asegura su coherencia con los lineamientos nacionales e internacionales, garantizando así su pertinencia y legitimidad.

1. **Constitución de la República del Ecuador (2008)**, particularmente en los artículos 280, 297, 350, 351, 355 y 357, que regulan el Sistema Nacional de Planificación, la asignación de recursos y la organización

¹ Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449.

² Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial Suplemento 298.

³ Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP). Registro Oficial Suplemento 306.

⁴ Contraloría General del Estado. (2011). Normas de Control Interno. Registro Oficial 348.

⁵ Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Guía metodológica para la planificación institucional. Quito.

⁶ Secretaría Nacional de Planificación. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador No Se Detiene. Quito: SENPLADES.

⁷ Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES. (2023). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito: CACES.

⁸ Times Higher Education. (2024). Impact Rankings 2024. <https://www.timeshighereducation.com>.

⁹ QS Top Universities. (2024). QS World University Rankings 2024. <https://www.topuniversities.com>

¹⁰ European Network for Accreditation of Engineering Education – ENAAEE. (2024). EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines

del sistema de educación superior. Asimismo, responde a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), en especial a la Disposición General Quinta, que dispone la formulación de planes estratégicos en las instituciones de educación superior.

2. **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP, 2010)**, en su artículo 5, numeral 1, que establece la obligatoriedad de los planes estratégicos institucionales como parte del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
3. **Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas** (Decreto Ejecutivo 1067 de 2012 y sus reformas), que desarrolla disposiciones sobre la programación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes y presupuestos institucionales, estableciendo directrices para asegurar la correspondencia entre planificación, financiamiento y rendición de cuentas.,
4. **Normas de Control Interno** emitidas por la Contraloría General del Estado (Norma 200-02), que orientan la gestión institucional hacia la eficiencia, eficacia y transparencia.
5. **Guía Metodológica para la Planificación Institucional** emitida por la Secretaría Nacional de Planificación (2024), lo que asegura su alineación con los instrumentos de política pública de nivel superior.
6. **Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No Se Detiene”**, que define cuatro ejes estratégicos: i) derechos y bienestar para la ciudadanía, ii) seguridad y convivencia pacífica, iii) transformación productiva y transición ecológica, y iv) institucionalidad para el desarrollo.
7. **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, que constituye un compromiso global asumido por el Ecuador. En este marco, el plan recoge de manera prioritaria los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** relacionados con la educación superior y el rol de la universidad en la sociedad:
 - **ODS 1: Fin de la pobreza**, busca garantizar que todas las personas vivan con condiciones dignas, libres de pobreza en todas sus formas.
 - **ODS 2: Hambre cero**, promueve el acceso universal a una alimentación adecuada, sostenible y nutritiva para eliminar el hambre en el mundo.
 - **ODS 3: Salud y bienestar**, impulsa el acceso a servicios de salud de calidad para asegurar vidas sanas y el bienestar integral de todas las personas.
 - **ODS 4: Educación de calidad**, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.
 - **ODS 5: Igualdad de género**, que fomenta la equidad en el acceso y permanencia en la educación, así como la participación equilibrada en la vida universitaria.
 - **ODS 6: Agua limpia y saneamiento**, garantiza el acceso universal al agua potable segura y a servicios de saneamiento adecuados para proteger la salud y el ambiente.
 - **ODS 7: Energía asequible y no contaminante**, promueve el uso de energías seguras, sostenibles y accesibles para impulsar el desarrollo con menor impacto ambiental.
 - **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**, en el que la ESPE contribuye mediante la formación de profesionales competentes y la generación de investigación aplicada al desarrollo productivo.
 - **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura**, a través de la promoción de la investigación, la transferencia tecnológica y la innovación universitaria.
 - **ODS 10. Reducción de la desigualdad**, busca disminuir brechas sociales, económicas y de oportunidades entre personas y territorios.
 - **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**, promueve entornos seguros, inclusivos, resilientes y ambientalmente responsables para una mejor calidad de vida.
 - **ODS 12: Producción y consumo responsables**, fomenta el uso eficiente de recursos y prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental y desperdicios.
 - **ODS 13: Acción por el clima**, mediante la integración de la sostenibilidad y la transición ecológica en la gestión académica y administrativa.
 - **ODS 14: Vida submarina**, protege los océanos, mares y recursos marinos para conservar su biodiversidad y garantizar su uso sostenible.
 - **ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres**, promueve la conservación de bosques, suelos y biodiversidad terrestre para asegurar la salud del planeta y sus especies.

- **ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas**, en correspondencia con el ethos militar y el compromiso de la ESPE con la seguridad, la defensa y la construcción de ciudadanía.
- **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos**, impulsando la cooperación académica, científica y tecnológica con universidades, organismos internacionales y actores estratégicos.
- 8. **Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2023)**, que establece parámetros obligatorios para los procesos de acreditación institucional y de programas académicos
- 9. Estándares internacionales como la acreditación de programas de ingeniería bajo el sello **EUR-ACE**, que fortalecen la calidad y competitividad global de la universidad.

De esta manera, el PEDI 2025–2029 no solo cumple con los requerimientos normativos nacionales, sino que también reafirma el compromiso de la ESPE con la Agenda 2030 y con los retos globales en educación, ciencia, tecnología, innovación, sostenibilidad, seguridad y defensa.

C. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

1. **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).**- Instrumento de planificación de mediano y largo plazo que establece la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y acciones prioritarias de una institución, en concordancia con las políticas públicas nacionales y los compromisos internacionales.¹¹
2. **Plan Nacional de Desarrollo (PND).**- Documento rector del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa que define los objetivos, políticas y estrategias para el desarrollo nacional, con carácter obligatorio para las instituciones del sector público.¹²
3. **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**- Conjunto de 17 metas globales adoptadas por las Naciones Unidas en 2015, que orientan la acción de los países hacia un desarrollo sostenible en las dimensiones social, económica y ambiental, en el marco de la Agenda 2030¹³.
4. **Aseguramiento de la Calidad.**- Conjunto de procesos, estándares y mecanismos que garantizan que una institución de educación superior cumpla con criterios de calidad académica, investigativa, administrativa y de vinculación con la sociedad¹⁴.
5. **Acreditación Institucional.**- Reconocimiento formal otorgado por un organismo competente que certifica que una institución o programa académico cumple con estándares de calidad previamente establecidos ¹⁴.
6. **Prospectiva Institucional.**- Disciplina de planificación que busca anticipar escenarios futuros para orientar la toma de decisiones estratégicas, identificando tendencias, riesgos y oportunidades que impactan a la institución¹⁵.
7. **Gestión por Procesos.**- Enfoque de administración institucional que organiza las actividades en cadenas de valor y procesos interrelacionados, buscando eficiencia, eficacia y mejora continua¹⁶.
8. **Internacionalización Universitaria.**- Proceso mediante el cual una institución de educación superior integra una dimensión internacional, intercultural o global en sus funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación¹⁷.

¹¹ Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Guía metodológica para la planificación institucional. Quito.

¹² Secretaría Nacional de Planificación. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador No Se Detiene. Quito: SENPLADES.

¹³ Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: ONU.

¹⁴ Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES. (2023). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito: CACES.

¹⁵ Godet, M. (2007). Prospección estratégica: problemas y métodos. París: Dunod.

¹⁶ Contraloría General del Estado. (2011). Normas de Control Interno. Registro Oficial 348.

¹⁷ Knight, J. (2008). Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers.

9. **Smart University.-** Modelo de gestión universitaria que integra tecnologías de información y comunicación, analítica de datos, innovación digital y sostenibilidad, con el propósito de optimizar procesos y fortalecer la calidad educativa¹⁸.

D. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se fundamenta en la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la Secretaría Nacional de Planificación, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), y los instrumentos normativos internos de la Universidad (Estatuto, ROGOP, Manuales y Reglamentos vigentes).

El proceso metodológico se desarrolló bajo un enfoque participativo, sistémico y orientado a resultados, garantizando la alineación entre los niveles estratégico, táctico y operativo, y articulando la planificación con la programación presupuestaria plurianual y anual.

La metodología integra cuatro dimensiones fundamentales:

- Coherencia con la planificación nacional: alineación del PEDI con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”, las Agendas Sectoriales y para la Igualdad, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030).
- Participación institucional: inclusión de los actores académicos, administrativos, técnicos y estudiantiles en la formulación de los elementos estratégicos y la definición de objetivos, estrategias e indicadores.
- Gestión por resultados: vinculación entre los productos institucionales, los resultados esperados y los recursos asignados, a través de indicadores de gestión y desempeño medibles y verificables.
- Ciclo continuo de mejora: articulación entre planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, asegurando retroalimentación permanente para la toma de decisiones.

Tabla 1.

Metodología para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2025 -2029

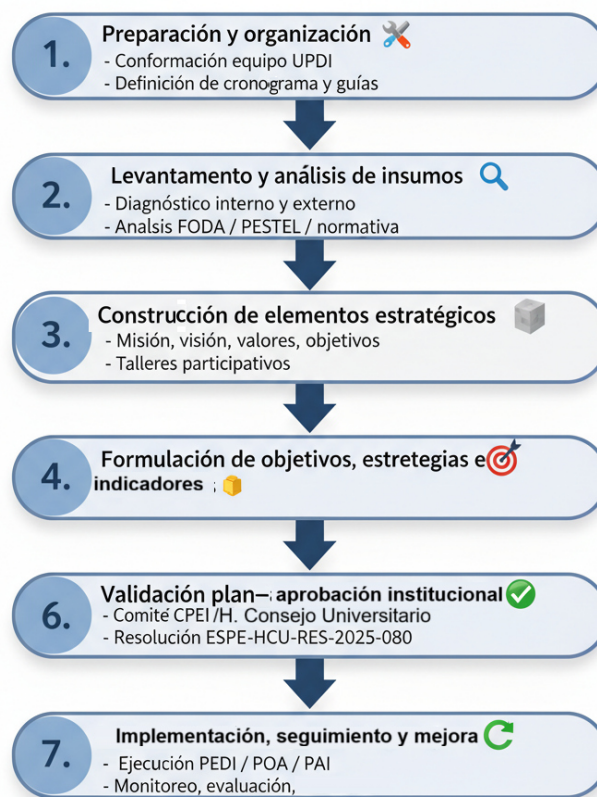
Fase	Descripción técnica y actividades principales	Productos / medios de verificación
1. Preparación y organización del proceso	Conformación del equipo técnico de planificación (UPDI) y definición de cronograma, roles y herramientas metodológicas.	Plan de trabajo metodológico y cronograma aprobado.
2. Levantamiento y análisis de insumos	Recopilación de información normativa, estratégica, presupuestaria y de diagnóstico (interno y externo). Incluye revisión del PEDI 2021–2025, resultados CACES, auditorías, análisis PESTEL y FODA.	Informe de diagnóstico y análisis situacional.
3. Construcción de elementos estratégicos	Talleres participativos (agosto 2025) con autoridades y representantes institucionales para formular misión, visión, valores, objetivos y estrategias.	Actas de talleres, fichas de elementos estratégicos validadas.

¹⁸ Popenici, S. & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 12(22), 1–13.

Fase	Descripción técnica y actividades principales	Productos / medios de verificación
4. Formulación de objetivos, indicadores y metas	Definición técnica de objetivos estratégicos, indicadores, variables y fórmulas, con base en el instructivo institucional y alineación a ejes del PND.	Matriz de indicadores del PEDI.
5. Articulación con la programación presupuestaria	Integración del PEDI con la Proforma Presupuestaria 2026, Programación Plurianual 2026–2029 y el PAI 2025–2028, considerando los techos del MEF.	Proforma y programación cuatrienal aprobadas por HCU (Resol. ESPE-HCU-RES-2025-080).
6. Validación y aprobación institucional	Revisión técnica del Comité de Planificación y Evaluación Institucional (CPEI) y aprobación del Honorable Consejo Universitario.	Resolución Nro. ESPE-HCU-RES-2025-080, 01-07-2025.
7. Implementación, seguimiento y mejora continua	Despliegue del PEDI mediante POA, PAI; evaluación periódica de indicadores, retroalimentación y actualización.	Informes de avance trimestrales y anuales, reportes de seguimiento.

Fuente. Guía Metodológica de Planificación Institucional - Secretaría Nacional de Planificación

Esquema Visual del Proceso



Fuente: Elaboración propia

(*)La metodología aplicada responde al principio de planificación integral y participativa establecido en el artículo 280 de la Constitución y los artículos 5, 55, 57 y 91 del COPFP, asegurando la coherencia entre planificación, presupuesto y gestión institucional.

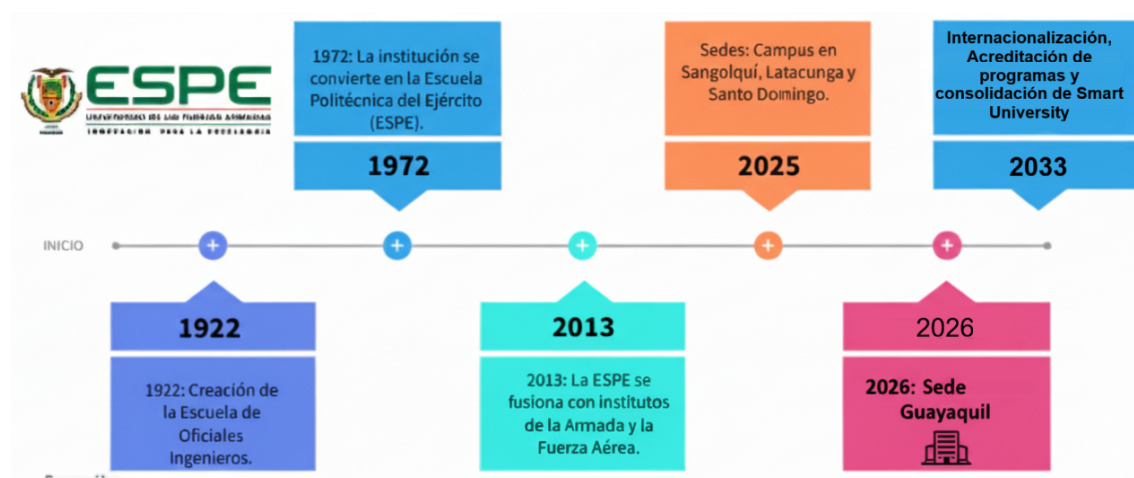
E. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. Descripción de la Institución

La trayectoria institucional se remonta a 1922, con la creación de la Escuela de Oficiales Ingenieros destinada a la formación técnica de cuadros militares del Ejército ecuatoriano. En 1972 la entidad adquirió el carácter de Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), lo que significó la ampliación de su oferta académica y la apertura de actividades de investigación a la sociedad civil. Posteriormente, en 2013, se produjo un hito relevante con la fusión de la ESPE con institutos de la Armada y la Fuerza Aérea, lo que dio origen a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, bajo un modelo de gestión integral que articula docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Actualmente, la institución cuenta con campus en Sangolquí, Latacunga y Santo Domingo, y se encuentra en un proceso de modernización orientado hacia la internacionalización, la acreditación de programas, la consolidación de la Smart University y la prospectiva institucional al 2033, en concordancia con las demandas sociales y de defensa nacional.

Imagen 1.

Línea de tiempo - Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE



Fuente. Elaboración equipo UPDI

2. Gobernanza y estructura organizacional

La universidad organiza su gobernanza a partir del Honorable Consejo Universitario, máxima autoridad colegiada, y del Rectorado, instancias de nivel directivo. Este nivel se complementa con unidades de asesoría y apoyo que garantizan el cumplimiento de las funciones institucionales.

En el nivel asesor se encuentran la Unidad de Auditoría Interna, la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, la Unidad de Comunicación Social, la Asesoría Jurídica, la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional y la Unidad de Estudios Estratégicos.

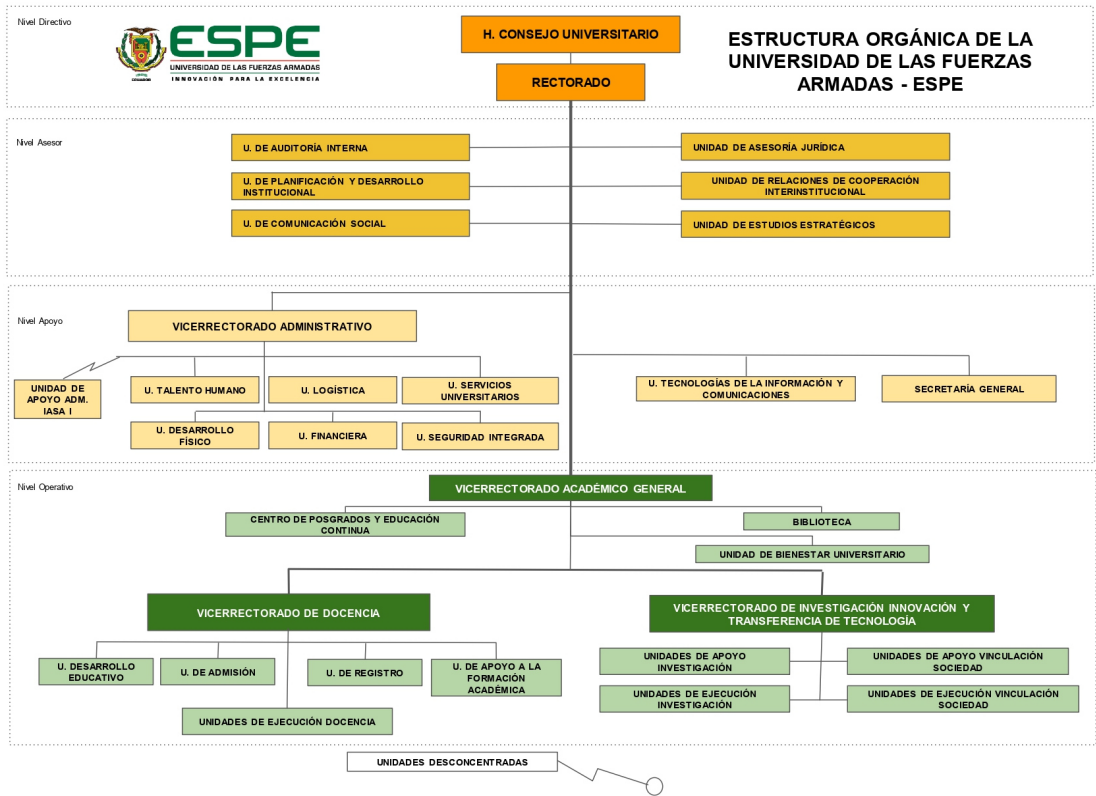
El nivel de apoyo está encabezado por el Vicerrectorado Administrativo, que articula las funciones de talento humano, logística, servicios universitarios, desarrollo físico, gestión financiera y seguridad integrada. A este nivel se incorpora también la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, la Secretaría General y la Unidad de Apoyo Administrativo IASA I.

En el nivel operativo, el Vicerrectorado Académico General coordina el Centro de Posgrados y Educación Continua, la Biblioteca y la Unidad de Bienestar Universitario. Bajo su ámbito se ubican además el Vicerrectorado de Docencia y el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología.

El Vicerrectorado de Docencia concentra la gestión de las unidades de desarrollo educativo, admisión, registro y apoyo a la formación académica, así como de las unidades académicas. Por su parte, el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología administra tanto las unidades de apoyo e investigación como las de vinculación con la sociedad, integrando a las unidades de ejecución que operan en cada una de estas dimensiones.

Finalmente, la estructura incluye unidades desconcentradas que amplían la presencia académica y de gestión de la universidad en los diferentes campus y sedes, desde la sede matriz en Sangolquí hasta las Sedes de Latacunga y Santo Domingo, y con la próxima apertura en Guayaquil, articuladas a Unidades Académicas Especiales que cubren estratégicamente el territorio nacional.

Imagen 2.
Estructura de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE



Fuente: Resolución ESPE-HCU-RES-2024-056, del 20 de junio de 2024

	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2025 - 2029 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional	
		Página:	11 de 64

3. Competencias, atribuciones y facultades

La institución se rige por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento. Estos principios orientan su quehacer académico, científico y social en el marco del diálogo de saberes y de la producción científica y tecnológica de alcance global.

En el ámbito académico, la universidad ha evolucionado hacia un modelo de docencia articulado con la investigación. Este enfoque prioriza el desarrollo científico y tecnológico, así como la transferencia del conocimiento, con el propósito de generar soluciones para las Fuerzas Armadas y para la sociedad en general. En este marco, los estudiantes participan en actividades investigativas a través de proyectos de titulación, mientras que los docentes son incentivados a continuar su formación de cuarto nivel, integrarse en proyectos de investigación y redes académicas, y contribuir en procesos de innovación orientados al cambio social.

La investigación se organiza a través de departamentos, unidades y centros creados conforme a la normativa institucional y aprobados por los órganos colegiados. En estos espacios, los grupos de investigación desarrollan programas y proyectos en distintas áreas del conocimiento, integrando equipos multidisciplinarios. Los resultados se transfieren a la sociedad mediante proyectos de vinculación, programas de emprendimiento, prácticas preprofesionales, educación continua y servicios académicos y tecnológicos, en coordinación con instituciones públicas, privadas y comunitarias.

En cuanto a la vinculación con la sociedad, la institución fomenta la creación de unidades y centros especializados que permiten una interacción directa con actores externos. Esta labor se extiende hacia la incubación de empresas de base tecnológica, la promoción de iniciativas emprendedoras y la ejecución de proyectos que aportan a la solución de necesidades sociales y productivas, en concordancia con el marco legal vigente.

Finalmente, las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad se desarrollan en estricta observancia de la Ley Orgánica de Educación Superior y de los organismos de control competentes. Estas funciones, consideradas como las competencias centrales de la institución, se complementan con la gestión académica, de investigación y de transferencia de conocimiento, consolidando su aporte al desarrollo nacional en los ámbitos social, económico, científico y de defensa. (Anexo 1)

4. Diagnóstico de la Institución

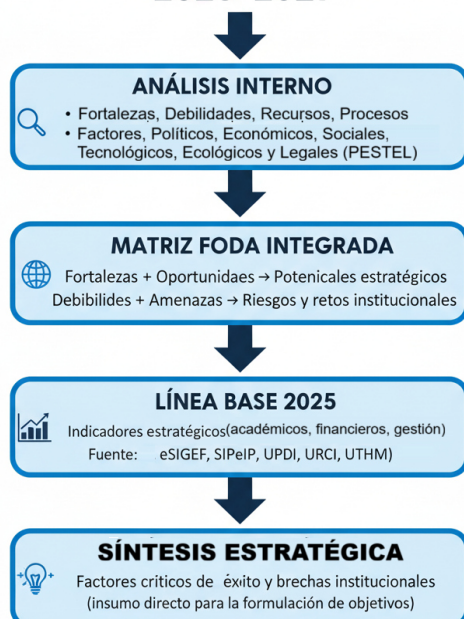
Con el propósito de representar de manera integral la situación actual de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y las variables que influyen en su desarrollo estratégico, se presenta a continuación el Esquema Integrador del Diagnóstico Institucional, el cual sintetiza los componentes internos y externos analizados, de acuerdo con la metodología establecida por la Secretaría Nacional de Planificación en la Guía Metodológica de Planificación Institucional (2024).

Este esquema permite visualizar la relación entre el análisis interno, el análisis del entorno, la matriz FODA y la línea base institucional, articulados como insumos técnicos para la formulación de los objetivos estratégicos del PEDI 2025–2029.

Imagen 3.

Esquema integrador del diagnóstico institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ESPE 2025-2029



Fuente: Elaboración propia con base en la Guía Metodológica de Planificación Institucional (SNP, 2024) y el diagnóstico institucional del PEDI 2025-2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

El esquema evidencia que el diagnóstico institucional constituye una fase esencial del proceso de planificación estratégica, pues integra el análisis descriptivo, explicativo y proyectivo de la situación de la Universidad.

A través de esta estructura, la ESPE identifica sus fortalezas institucionales, limitaciones internas, oportunidades del entorno y riesgos estratégicos, estableciendo una línea base 2025 que permite monitorear los avances en el período 2025-2029.

Asimismo, el análisis derivado del esquema permite:

- Identificar los factores críticos de éxito que deben mantenerse y potenciarse.
- Reconocer las brechas institucionales que requieren intervención estratégica.
- Orientar la formulación de objetivos y estrategias con base en evidencia y coherencia técnica.
- Articular el FODA institucional con la planificación presupuestaria y los proyectos de inversión priorizados.

En síntesis, el diagnóstico institucional —representado en el esquema anterior— actúa como el insumo analítico principal del PEDI 2025-2029, asegurando la coherencia entre el contexto, las capacidades institucionales y los resultados esperados.

a. Planificación

La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE cuenta con el Proyecto EVOLUTION que contempla entre los tres componentes al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2025–2029, formulado en coherencia con el *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”* y alineado a la prospectiva institucional al 2035. Este instrumento rector integra la gestión estratégica de la universidad y se complementa con planes de desarrollo, planes institucionales y planes operativos anuales, los cuales se encuentran claramente definidos y en proceso de fortalecimiento.

El PEDI 2025–2029 consolida un modelo de planificación orientado a resultados, incorporando herramientas de seguimiento y evaluación basadas en objetivos, indicadores y metas verificables, que permiten valorar de manera permanente la eficacia, eficiencia, calidad e impacto de los servicios universitarios.

Los planes institucionales mantienen su articulación con el presupuesto asignado, priorizados en función de los requerimientos estratégicos y operativos que garantizan la sostenibilidad y el normal funcionamiento de la Universidad

b. Estructura Organizacional

La actualización de la estructura organizacional es el segundo componente de proyecto de reforma institucional, a través de la propuesta de las reformas al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP) de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, responden a los procesos sustantivos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior. La estructura institucional articula de manera diferenciada los niveles de gestión: directivo, asesor, de apoyo y operativo, garantizando coherencia con la normativa vigente.

En el marco de la formulación del PEDI 2025–2029, la universidad se encuentra en un proceso de fortalecimiento de su gestión institucional, orientado a optimizar la coordinación entre niveles, actualizar los instrumentos organizacionales y adecuar la estructura a las demandas académicas, investigativas, de vinculación y de gestión administrativa.

El modelo de gestión mantiene la desconcentración académica y administrativa en la administración de las sedes y unidades académicas especiales, preservando la identidad institucional con su tipología castrense. Bajo este enfoque, se desarrollan las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, proyectando su modernización hacia los retos de la internacionalización, la digitalización y la prospectiva al 2035

La organización académica y administrativa de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se sustenta en los procesos sustantivos definidos en la Ley Orgánica de Educación Superior y en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP). La institución mantiene una estructura que articula los niveles de gestión directivo, asesor, de apoyo y operativo, garantizando coherencia con la normativa vigente y promoviendo la desconcentración en sus sedes y unidades académicas especiales.

En el marco de la formulación del PEDI 2025–2029, la universidad ha emprendido un proceso de revisión y fortalecimiento de su modelo organizacional. La Hoja de Ruta de Reformas al ROGOP (2025) establece fases y plazos concretos para actualizar procesos, definir perfiles y ajustar la estructura institucional, con énfasis en la modernización de unidades estratégicas como la de Internacionalización, Comunicación Social, Tecnologías de la Información, y las áreas de investigación y vinculación .

Este rediseño organizacional busca optimizar la coordinación interinstitucional, asegurar la pertinencia de los perfiles y puestos, y consolidar un modelo de gestión más ágil, orientado a resultados y a la sostenibilidad. La ESPE mantiene su identidad institucional y tipología castrense, que fortalece la cohesión organizacional y sustenta el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad

c. Talento Humano

La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE orienta la gestión de su personal académico, de apoyo académico, administrativo y trabajadores a partir de una planificación integral del talento humano, concebida para atender las necesidades de docencia, investigación y vinculación en cada período académico, tanto en modalidad presencial como en línea, así como en los programas de posgrado

En el marco de la formulación del PEDI 2025–2029, persisten limitaciones presupuestarias que han restringido la cobertura de los requerimientos planteados por las sedes, unidades académicas y áreas de apoyo, pese al incremento sostenido de la demanda estudiantil. Esta situación ha exigido optimizar recursos, ampliar la capacidad operativa con el mismo número de docentes y recurrir a mecanismos transitorios de contratación, lo que ha impactado en la dedicación a la investigación y vinculación.

No obstante, la ESPE cuenta con equipos humanos comprometidos y con competencias acordes a los perfiles definidos en el Manual de Puestos, respetando las políticas de igualdad e inclusión, y promoviendo acciones afirmativas. La planificación institucional contempla los procesos de jubilación y retiro del personal académico, lo que exige trabajar paralelamente en un plan de relevo generacional que asegure la continuidad de las funciones sustantivas

En este escenario, las reformas proyectadas al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP) y al Manual de Puestos, recogidas en la Hoja de Ruta aprobada para su implementación, constituyen un paso clave para redefinir la estructura, los perfiles y las capacidades requeridas, fortaleciendo la gestión del talento humano con criterios de eficiencia, pertinencia y sostenibilidad .

d. Tecnologías de la información y comunicaciones

La infraestructura tecnológica de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se encuentra en un proceso de modernización progresiva, orientada a superar la obsolescencia y limitaciones de capacidad que en años anteriores alcanzaron niveles críticos de utilización. En este marco, la institución ha priorizado proyectos estratégicos como la repotenciación eléctrica y la implementación de un esquema de hiperconvergencia, que permitirán garantizar la continuidad de los servicios, optimizar el uso de recursos y fortalecer la resiliencia tecnológica frente a las crecientes demandas académicas y administrativas.

La ESPE dispone de un sistema integrado de gestión académica y administrativa (miESPE) que requiere su ampliación e incorporación de módulos adicionales, con el fin de fortalecer la automatización de procesos y la integración de datos. No obstante, persisten restricciones de personal técnico especializado para el desarrollo y sostenimiento de dichas aplicaciones.

De acuerdo con el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC 2022–2025), la universidad ha identificado la necesidad de actualizar de manera continua sus plataformas, priorizar la digitalización de la información, fortalecer la seguridad informática y ampliar la capacidad de infraestructura física y lógica para responder a los estándares de calidad académica, investigativa y de vinculación con la sociedad.

La consolidación de estas acciones permitirá proyectar a la ESPE hacia un modelo de universidad inteligente, articulando sus sistemas de información, servicios digitales y gestión tecnológica con los objetivos estratégicos institucionales y con la prospectiva al 2035.

e. Procesos y procedimientos

La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE dispone de un repositorio institucional que documenta sus procesos, los cuales están en constante revisión para incorporar las mejores prácticas de calidad. Recientemente, la ESPE certificó sus sistemas bajo ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018, reforzando su compromiso con la mejora continua, la gestión educativa y la satisfacción de los actores institucionales (estudiantes, docentes, administrativos).

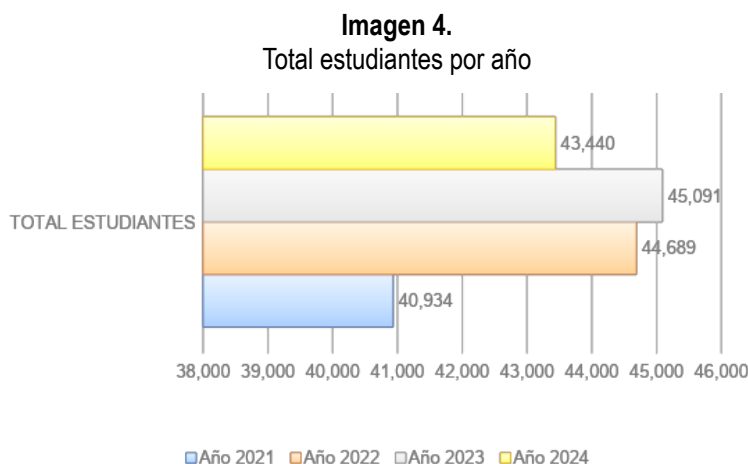
Los manuales de procesos y procedimientos están siendo actualizados para adaptarse a modificaciones normativas emitidas por los entes reguladores, promover la inclusión de tecnologías emergentes, y responder a los retos de calidad en docencia, investigación y vinculación. Este esfuerzo se complementa con los mecanismos de acreditación nacionales e internacionales que la universidad ha obtenido especialmente en carreras de ciencias humanas, sociales y militares, lo cual avala institucionalmente los estándares alcanzados.

Además, se realizan seguimientos mediante indicadores definidos que permiten medir la ejecución de los procesos institucionales, identificar brechas y activar planes de mejora en plazos cortos, así como proyecciones para mejoras estructurales de mediano y largo plazo. Todo ello con el objetivo de agilizar trámites, optimizar procesos sustantivos y de apoyo, y elevar los niveles de satisfacción tanto de los usuarios internos como externos de la universidad.

De manera complementaria, la ESPE reconoce la importancia de avanzar hacia la automatización de procesos, lo cual permitirá reducir tiempos de gestión, minimizar errores operativos y fortalecer la trazabilidad de la información. En este sentido, resulta indispensable implementar mecanismos de verificación periódica del cumplimiento de los procesos documentados, asegurando que estos se apliquen conforme a lo establecido y que contribuyan efectivamente a la transparencia, eficiencia y mejora continua de la gestión institucional.

i. Docencia

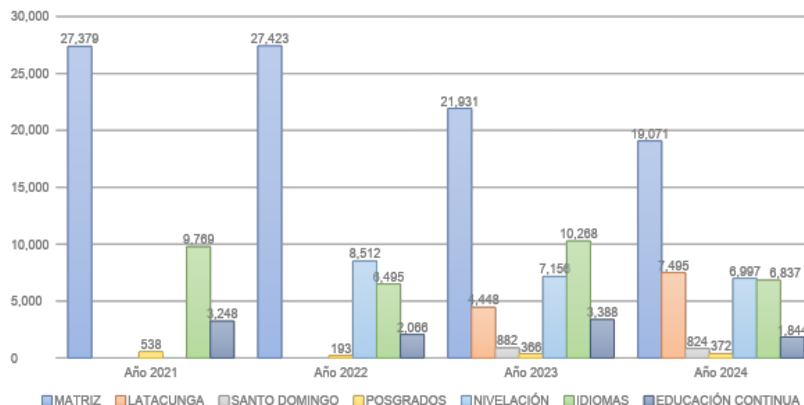
Durante el período 2021–2024, la ESPE atendió a una población estudiantil anual promedio superior a los 43.000 registros de matrícula. La matrícula total registró un crecimiento progresivo en los primeros tres años, pasando de 40.934 estudiantes en 2021 a 45.091 en 2023, con una ligera disminución en 2024, año en que se registraron 43.440 estudiantes. Este comportamiento refleja la capacidad institucional para gestionar una sostenida demanda de su oferta académica. (Imagen 4).



Fuente: Informes de Rendición de Cuentas años 2021-2024

En cuanto a la distribución por número de registros de matrícula, los programas de grado concentraron la mayor proporción del total anual, con participaciones entre el 60,5 % y el 66,9 % durante el período 2021–2024, representando el principal componente de la matrícula institucional. Los programas de posgrado registraron una participación marginal, inferior al 2 % anual, mientras que la nivelación académica, reportada desde 2022, alcanzó participaciones relevantes que oscilaron entre el 15,9 % y el 19,0 %. El Centro de Idiomas presentó una participación variable pero significativa a lo largo del período, y la educación continua mantuvo una participación menor, con valores entre el 4,2 % y el 7,9 %, alcanzando su mayor peso relativo en 2023 (Imagen 5).

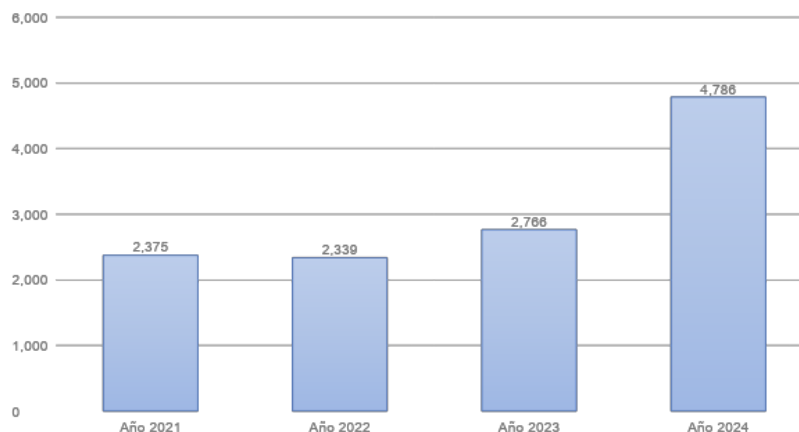
Imagen 5.
Número de estudiantes por servicio



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas años 2021-2024

Respecto al número de graduados, se observa una evolución positiva a lo largo del período. En 2021 se titularon 2.375 estudiantes, en 2022 fueron 2.339, en 2023 ascendieron a 2.766 y, en 2024, se registró un aumento significativo con 4.786 titulaciones, evidenciando un crecimiento progresivo en el número de estudiantes que completan los procesos de titulación. (Imagen 6)

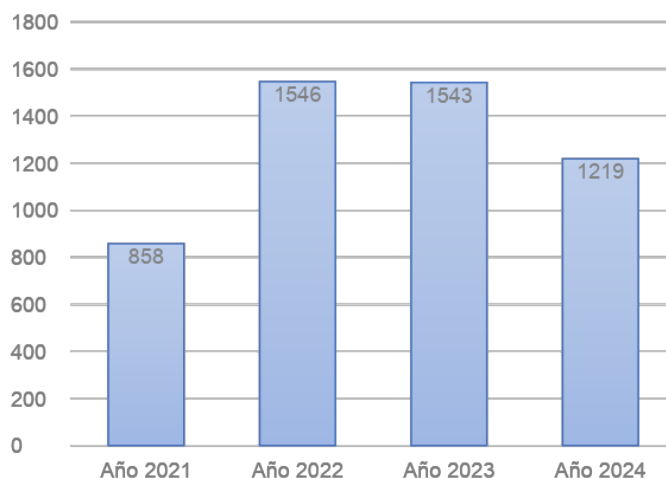
Imagen 6.
Graduados



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

En 2021, 858 estudiantes accedieron al beneficio de becas, en 2022, se registró un incremento 1.546 becarios; en 2023, la cifra se mantuvo estable, con 1.543 estudiantes becados; en 2024 se benefició a 1.219. (Imagen 7).

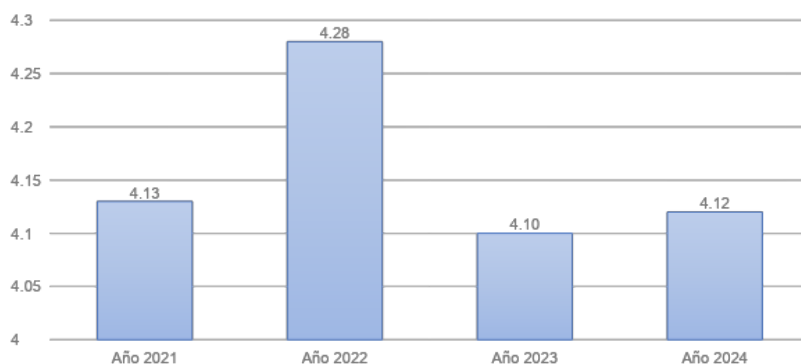
Imagen 7.
 Estudiantes beneficiados con becas



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

El índice de satisfacción de graduados, medido en una escala de 1 a 5, evidenció estabilidad a lo largo del periodo 2021–2024. Los valores registrados se mantuvieron cercanos entre sí, alcanzando un promedio general de 4,16, lo que refleja consistencia en la percepción positiva de los titulados respecto a su formación y preparación para el ejercicio profesional. (Imagen 8).

Imagen 8.
 Resultado satisfacción de graduados

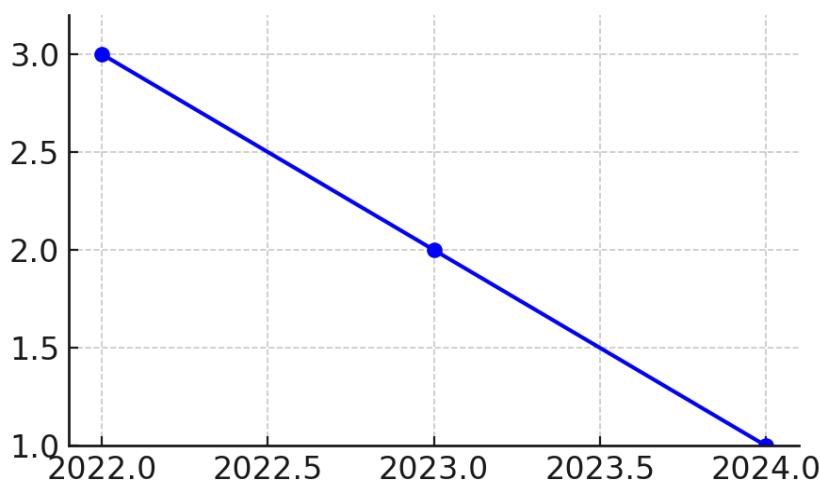


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

ii. Acreditación y Posicionamiento

Entre 2022 y 2024, la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE registró una mejora progresiva en el *Ranking THE Impact – ODS 4: Calidad Educativa*. A nivel global, avanzó del grupo 401–600 en 2022, al 301–400 en 2023, y posteriormente al 201–300 en 2024, lo que evidencia un posicionamiento cada vez más sólido en el ámbito internacional. En el contexto nacional, la trayectoria también fue ascendente: en 2022 se ubicó en el tercer lugar, en 2023 ascendió al segundo puesto y, en 2024, alcanzó el primer lugar en Ecuador, consolidando su liderazgo en calidad educativa de acuerdo con este ranking. (Imagen 9).

Imagen 9.
 THE Impact - ODS 4 (Calidad Educativa)



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

La Comparación de la Autoevaluación Institucional CACES–ESPE entre 2023 y 2024 evidencia incrementos en las Condiciones Institucionales (64,91 % a 67,72 %), la Docencia (32,86 % a 61,28 %), las Condiciones del Personal Académico, Apoyo Académico y Estudiantes (46,46 % a 66,32 %), la Investigación e Innovación (21,26 % a 31,52 %) y el Sistema de Gestión de la Calidad (42,32 % a 74,59 %); mientras que en la Vinculación con la Sociedad se observa una reducción, al pasar de 71,47 % en 2023 a 61,65 % en 2024. (Imagen 10).

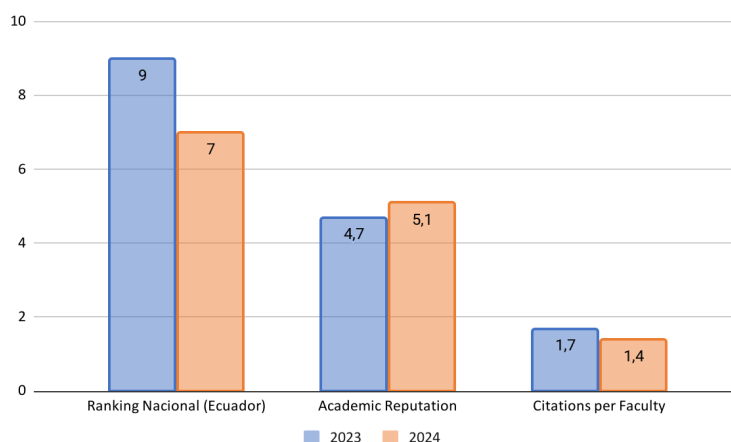
Imagen 10.
 Comparación de Autoevaluación Institucional CACES - ESPE



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

Entre 2023 y 2024, en el Ranking Global QS la universidad se mantuvo en el rango 1201–1400, mientras que en el Ranking Nacional pasó de la posición 9 a la 7; en el indicador de Academic Reputation el puntaje aumentó de 4,7 a 5,1, y en Citations per Faculty se registró una disminución, al pasar de 1,7 a 1,4. (Imagen 11).

Imagen 11
 Ranking QS

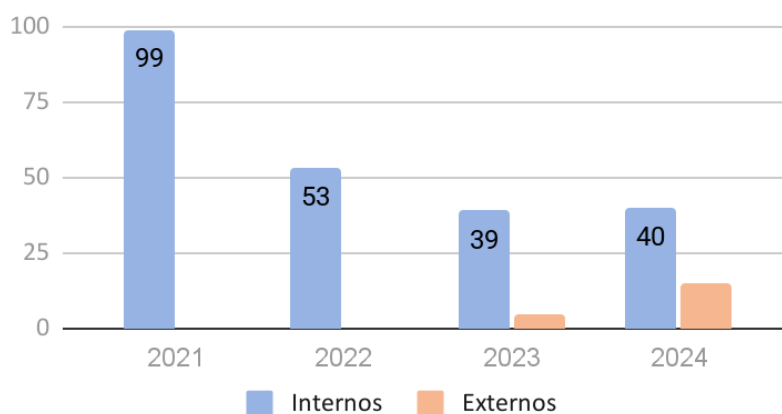


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

iii. Investigación

Se han desarrollado proyectos de investigación científica en diversas áreas del conocimiento, financiados con recursos internos y externos. En 2021 se ejecutaron 99 proyectos, en 2022 fueron 53, en 2023 se registraron 39 y en 2024 la cifra alcanzó 40 proyectos. Estos resultados reflejan variaciones anuales en la producción investigativa, con una disminución respecto al primer año del periodo y una recuperación en el último año. (Imagen 12).

Imagen 12.
 Proyectos de investigación

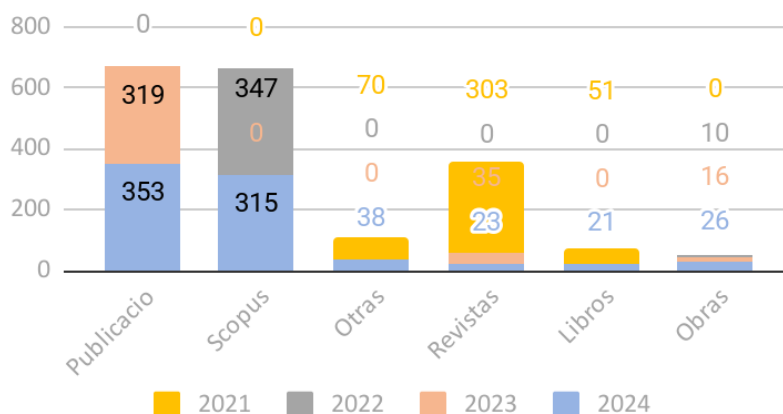


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

La producción científica de la institución durante el periodo 2021–2024 presentó una variabilidad significativa tanto en volumen como en tipo de publicación. En 2021 se registraron 424 trabajos, principalmente en revistas indexadas (303), libros (51) y otras indexaciones (70). En 2022, el total de publicaciones se redujo a 357, con un peso destacado de artículos indexados en Scopus (347) y un menor número de obras aprobadas por pares externos (10). En 2023, la producción alcanzó 370 registros, con un

aporte principal de publicaciones científicas (319) y un incremento en las obras aprobadas por pares externos (16), además de 35 publicaciones en revistas indexadas. En 2024, el total de publicaciones se elevó a 776, impulsado por artículos científicos (353), de los cuales 315 se indexaron en Scopus, junto con 38 publicaciones en otras indexaciones, 23 en revistas indexadas, 21 libros y 26 obras aprobadas por pares externos. (Imagen 13).

Imagen 13.
Investigación

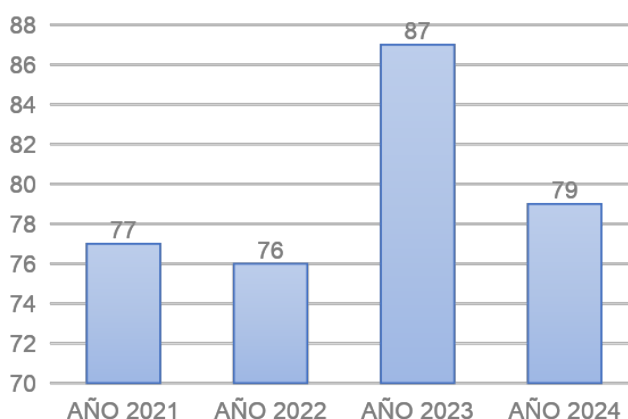


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

iv. Vinculación

Entre 2021 y 2024, la institución mantuvo un promedio anual de 80 proyectos de vinculación. En 2021 se desarrollaron 77 proyectos, en 2022 fueron 76, en 2023 se alcanzó el mayor registro con 87, y en 2024 la cifra se ubicó en 79. (Imagen 14).

Imagen 14.
Proyectos sociales

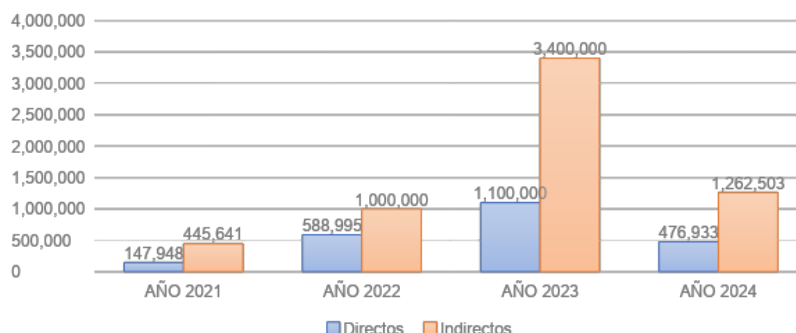


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

Durante el período 2021–2024, los proyectos de vinculación con la sociedad alcanzaron a beneficiarios directos e indirectos, con variaciones entre años. En cuanto a los directos, se registraron 147.948 en 2021,

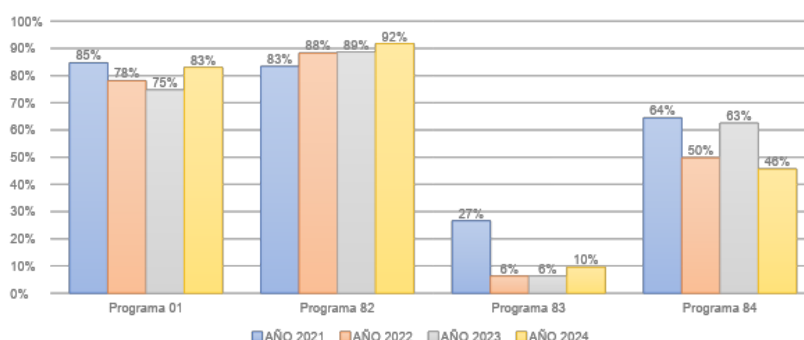
588.995 en 2022, 4.500.000 en 2023 y 476.933 en 2024. En el caso de los indirectos, la cobertura fue de 445.641 en 2021, 1.000.000 en 2022, 7.641.000 en 2023 y 1.262.503 en 2024. (Imagen 15).

Imagen 15.
 Beneficiarios directos e indirectos



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

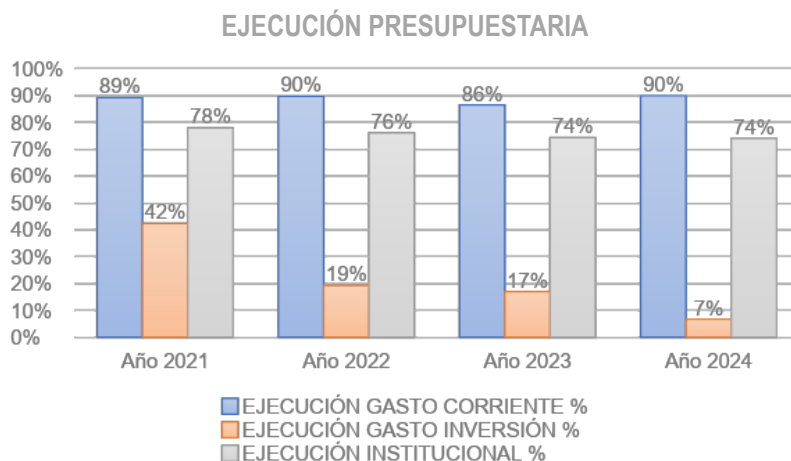
Imagen 16.
 Ejecución Presupuestaria Por Programa



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

Entre 2021 y 2024, la ejecución presupuestaria por programas presentó comportamientos diferenciados. El programa 01, Administración Central, y el programa 82, Formación y Gestión Académica, mantuvieron una ejecución relativamente alta, con porcentajes superiores al 74% y al 91% respectivamente, reflejando un cumplimiento sostenido de las metas operativas. En contraste, el programa 83, Gestión de la Investigación, y el programa 84, Gestión de la Vinculación con la Colectividad, registraron una ejecución baja y variable, con porcentajes que oscilaron entre 6,3% y 64,5%, lo que evidencia dificultades en la implementación de proyectos y posibles restricciones en planificación o disponibilidad de recursos. Este patrón indica que, aunque ciertos programas operan eficientemente, otros requieren atención para optimizar la utilización de los recursos y alcanzar los objetivos institucionales. (Anexo 2)

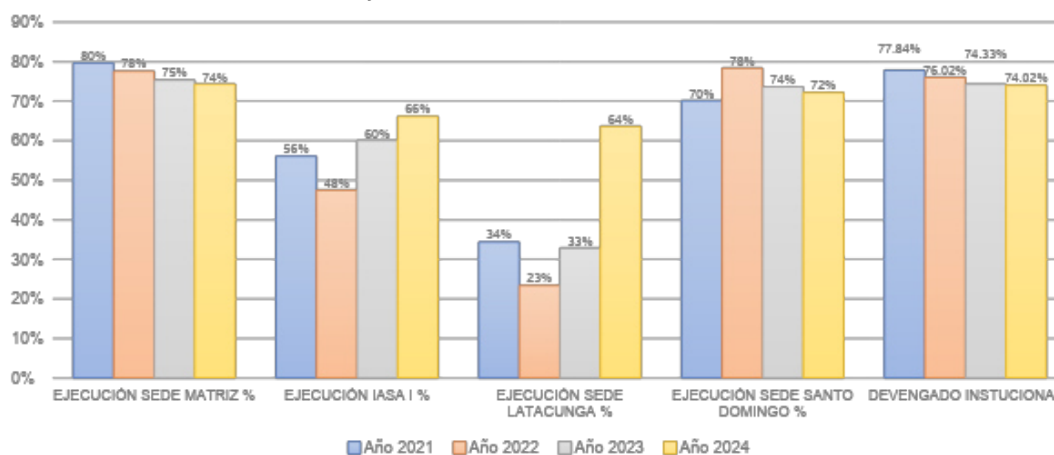
Imagen 17.
Ejecución presupuestaria



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

En el período 2021–2024, la Universidad presentó un desempeño presupuestario entre gasto corriente e inversión. La ejecución del gasto corriente se mantuvo por encima del 87% del presupuesto codificado, reflejando un cumplimiento de las obligaciones operativas. En contraste, el gasto de inversión alcanzó solo el 7% en 2024, evidenciando dificultades en la planificación y ejecución de proyectos estratégicos. A nivel institucional, la ejecución global del presupuesto osciló entre el 74% y el 78% del codificado, mostrando que, aunque los recursos se asignan correctamente, la materialización de las inversiones requiere atención para mejorar el impacto de los proyectos institucionales. (Anexo 8)

Imagen 18.
Ejecución presupuestaria por UOD



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2021-2024

Entre 2021 y 2024, la ejecución presupuestaria por sedes presentó diferencias. La Sede Matriz registró porcentajes entre 74% y 80%, cumpliendo con la gestión de recursos. La Sede IASA I mostró valores entre 47% y 66%, mientras que la Sede Latacunga varió hasta alcanzar 63,65% en 2024. La Sede Santo Domingo presentó porcentajes entre 70% y 78%. A nivel institucional, el devengado promedio se ubicó alrededor del 74%, indicando que algunas sedes necesitan mejorar la planificación y ejecución de sus presupuestos para optimizar la utilización de los recursos y alcanzar los objetivos institucionales.

v. Hitos al 2025

A junio de 2025, la evaluación de los hitos institucionales evidencia distintos niveles de avance en las funciones sustantivas y de apoyo. En docencia, la meta de contar con una plataforma educativa para concentrar la gestión de la información alcanza un 43,6% de cumplimiento. En investigación, el objetivo de generar investigación de impacto registra un 48,3% de avance, considerado parcialmente realizado, mientras que en el ámbito de seguridad y defensa, la investigación de impacto alcanza un 33,7%, igualmente en estado parcial. En vinculación, la puesta en marcha del centro de investigaciones presenta un cumplimiento del 32%, identificado como no iniciado. En gestión, la meta de contar con un sistema automático de gestión integrada alcanza un 34,2%, considerado parcialmente realizado. Finalmente, en internacionalización, los avances se distribuyen de la siguiente manera: posicionar a la universidad entre las cinco primeras del país registra un 33,5% de cumplimiento parcial, ubicarse entre las doscientas mejores de la región alcanza un 27,2% parcial, y el objetivo de situarse entre las mil mejores instituciones a nivel mundial refleja un 27,1% sin inicio.

Tabla 2. Porcentaje de cumplimiento de las metas 2021 - 2025 de hitos al 2033.

Ámbito	Evaluación (2021 -Jun -2025)	Cumplimiento (%)	Estado
Docencia	Contar con una plataforma educativa que base su gestión en la concentración de información	43,6%	Cumplido
Investigación	Generar investigación de impacto	48,3%	Parcialmente realizado
Vinculación	Poner en marcha el centro de investigaciones	32%	No iniciado
Gestión	Contar con un sistema automático de gestión integrada	34,2%	Parcialmente realizado
Seguridad y Defensa	Contar con investigación de impacto en el ámbito de la seguridad y defensa	33,7%	Parcialmente realizado
Internacionalización	Posicionar a la universidad a nivel nacional entre las cinco primeras	33,5%	Parcialmente realizado
	A nivel regional entre las doscientas	27,2%	Parcialmente realizado
	A nivel mundial entre las mil mejores instituciones de educación superior	27,1%	No iniciado

5. Insumos

Para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se consideraron los siguientes insumos fundamentales:

- Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”, que define los objetivos nacionales a los cuales se alinea el PEDI.
- Planes sectoriales y Agendas Nacionales para la Igualdad, como referencia para la transversalización de los enfoques de equidad, sostenibilidad e inclusión.
- Estatuto Universitario y normativa interna vigente (ROGOP, Manual de Procesos, Reglamento de Investigación, Vinculación y Docencia).
- Diagnóstico institucional y resultados de seguimiento y evaluación del PEDI 2021–2025.
- Análisis FODA, informes de auditoría y autoevaluación institucional (CACES).
- Información estadística, histórica y presupuestaria proveniente del eSIGEF y de los sistemas de información académica y administrativa.
- Plan Anual de Inversiones y proformas presupuestarias plurianuales que garantizan la sostenibilidad financiera de los objetivos planteados.

Estos insumos permitieron construir una línea base sólida y establecer las directrices estratégicas de mediano plazo en coherencia con el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

6. Procedimiento

El procedimiento metodológico para la formulación del PEDI 2025–2029 se desarrolló conforme a la Guía Metodológica de Planificación Institucional (SNP, 2024), bajo un enfoque participativo e incluyente.

Las principales fases fueron:

- Conformación del equipo técnico institucional, liderado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI), con la participación de las unidades académicas, administrativas y de apoyo.
- Análisis y sistematización de insumos, considerando la información de los instrumentos de planificación nacional, sectorial e institucional.
- Desarrollo de talleres participativos, en los cuales se construyeron los elementos orientadores (misión, visión y valores), los objetivos estratégicos institucionales, las estrategias y los indicadores de gestión y resultado.
- Consolidación de la propuesta del PEDI, mediante la validación interna con los niveles directivos y su posterior revisión por la máxima autoridad universitaria.
- Remisión a la Secretaría Nacional de Planificación para su validación técnica y posterior registro en el SIPeIP.
- Este procedimiento garantiza la coherencia técnica, la articulación entre niveles estratégicos y operativos, y la participación activa de todos los actores institucionales.

F. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Factor político

Las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas deben garantizar un sistema de administración transparente, eficiente y con recursos suficientes para la producción y difusión de conocimiento científico, humanístico y tecnológico. En este marco, la autonomía universitaria se configura como un principio fundamental, cuyo ejercicio requiere equilibrio entre autoridades, docentes, personal administrativo y comunidad universitaria, en coherencia con la normativa vigente y los lineamientos de política pública.

El Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 enfatiza la necesidad de fortalecer la gobernanza democrática, la estabilidad institucional y la lucha contra la corrupción como ejes esenciales para el desarrollo del país. Este escenario político plantea oportunidades para las universidades, al promover un entorno de mayor confianza, articulación interinstitucional y participación ciudadana. No obstante, persisten desafíos vinculados a la polarización política, las tensiones entre funciones del Estado y la posibilidad de conflictividad social, lo que exige a las IES mantener una gestión resiliente y estratégica que permita dar continuidad a sus funciones sustantivas.

En este contexto, los medios de comunicación y las plataformas digitales continúan desempeñando un papel central en la formación de opinión pública y en la canalización de demandas sociales. Por ello, resulta prioritario que la universidad fortalezca su institucionalidad, su capacidad de diálogo y su aporte técnico–académico en los procesos de toma de decisiones nacionales, garantizando así su sostenibilidad y pertinencia en el horizonte al 2035.¹⁹

2. Factores económicos

La economía ecuatoriana enfrenta un escenario de crecimiento moderado, condicionado por factores estructurales como el déficit fiscal, la dependencia de ingresos petroleros y los niveles de endeudamiento público. El Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 establece como prioridad la reactivación productiva y la generación de empleo digno, orientando políticas hacia la sostenibilidad fiscal, el fomento de la competitividad y la atracción de inversiones¹⁹ (Secretaría Nacional de Planificación, 2025).

En el ámbito de la educación superior, las universidades e institutos públicos continúan expuestos a restricciones presupuestarias que limitan la inversión en infraestructura, contratación docente e

investigación¹⁹. Esta situación, sumada al incremento del desempleo juvenil, el subempleo y la informalidad laboral, genera riesgos de deserción estudiantil y menor acceso a programas de formación, lo cual afecta directamente a la equidad y a la calidad educativa.

Las instituciones de educación superior deben, por tanto, diversificar sus fuentes de financiamiento, fortalecer la vinculación con el sector productivo y promover proyectos de innovación que contribuyan al desarrollo económico del país.²⁰ Asimismo, la internacionalización, la cooperación académica y la gestión eficiente de recursos se perfilan como estrategias clave para enfrentar un escenario económico que exige resiliencia y adaptación.

3. Factores Socioculturales

La satisfacción de los estudiantes sigue siendo un eje central en la calidad educativa, entendida como el bienestar y la percepción de cumplimiento de expectativas académicas. En el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 se resalta la importancia de fortalecer la igualdad y garantía de derechos, lo cual incluye el acceso a una educación superior inclusiva, equitativa y de calidad como medio para promover la movilidad social y la cohesión nacional (Secretaría Nacional de Planificación, 2025)¹⁹.

En el ámbito social, el Ecuador enfrenta un incremento sostenido de violencia, inseguridad y criminalidad organizada, que afecta directamente a la percepción de bienestar y a las oportunidades de desarrollo de la juventud.²¹ Este entorno genera la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior (IES) aporten no solo en formación académica, sino también en la construcción de una cultura de paz, valores ciudadanos y resiliencia social, capaces de contrarrestar la descomposición social y fortalecer la convivencia democrática.

Para la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, en particular, este escenario representa una oportunidad y una responsabilidad estratégica. Como institución emblema en seguridad y defensa, debe potenciar programas de formación, capacitación e investigación aplicada en temas de seguridad integral, defensa, inteligencia y control, que contribuyan con capacidades técnicas y académicas al Estado y a la sociedad. De este modo, la universidad reafirma su rol en la promoción de valores, la prevención de la violencia y la generación de conocimiento al servicio del país²².

4. Factores Tecnológicos

El Ecuador transita hacia una economía digital enmarcada en los desafíos de la cuarta revolución industrial, que demanda modernización productiva, desarrollo de infraestructura tecnológica y fortalecimiento de competencias digitales. El Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 establece como prioridad el impulso de la tecnología, la innovación y el conocimiento como ejes estratégicos para mejorar la competitividad y generar empleo de calidad (Secretaría Nacional de Planificación, 2025)¹⁹.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un rol fundamental al garantizar que sus estudiantes adquieran altos niveles de conocimiento y manejo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), inteligencia artificial, ciencia de datos y automatización de procesos. Estas competencias son determinantes para incrementar la empleabilidad de los graduados y mejorar la posición del país en los indicadores internacionales de innovación y competitividad.

¹⁹ Consejo de Educación Superior (CES). (2023). *Informe sobre la situación presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. CES.

²⁰ UNESCO. (2022). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. París: UNESCO-IESALC.

²¹ UNESCO-IESALC. (2022). *La educación superior como bien público y derecho humano en América Latina y el Caribe*. París: UNESCO.

²² Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. (2024). *Encuesta nacional de victimización y percepción de inseguridad en el Ecuador*. Quito: INEC.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)²³, promueve la incorporación de ciencia, tecnología e innovación en los procesos académicos y de investigación; el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (Código Ingenios) fomenta la producción, gestión y transferencia de conocimiento como bien público²⁴. Adicionalmente, la Política de Transformación Digital del Ecuador 2022–2025, impulsa la conectividad, la ciberseguridad y el gobierno digital como parte de la estrategia nacional de modernización.²⁵

En el caso de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, este escenario abre oportunidades para la consolidación de capacidades en investigación aplicada, innovación tecnológica y desarrollo de la industria de defensa, generando valor agregado y aportando al fortalecimiento de la seguridad y la soberanía nacional²⁶. La vinculación con actores públicos y privados se convierte en un eje estratégico para potenciar proyectos tecnológicos de alto impacto.

5. Factores Ambientales

La comunidad universitaria mantiene una percepción positiva frente a las acciones institucionales orientadas hacia la sostenibilidad, tales como el desarrollo de campus verdes, la implementación de energías limpias mediante paneles solares, la gestión de residuos, el reciclaje, el tratamiento de aguas y las políticas de movilidad interna. Estos esfuerzos responden a una creciente conciencia ambiental y a la necesidad de que las IES asuman un papel activo en la mitigación del cambio climático.

El Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 establece como eje estratégico la gestión ambiental y de recursos naturales, con énfasis en la transición hacia una economía verde y circular, el fomento de energías renovables, la conservación de la biodiversidad y la adaptación al cambio climático (Secretaría Nacional de Planificación, 2025)¹⁹. La Universidad orientará su gestión institucional hacia la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de un campus verde e inteligente, fortaleciendo políticas, prácticas y mecanismos de gobernanza ambiental. En este marco se impulsarán acciones estratégicas para la adaptación al cambio climático, así como el fortalecimiento de programas de educación ambiental, movilidad sostenible e investigación aplicada, promoviendo una cultura institucional basada en la responsabilidad ecológica y en la mejora continua de su desempeño ambiental.

La normativa nacional también orienta este compromiso: la Constitución de la República del Ecuador (2008) reconoce los derechos de la naturaleza (art. 71–74) y obliga al Estado y la sociedad a su protección²⁷; la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) promueve la formación con responsabilidad ambiental y social; la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva (2021) establece la gestión integral de residuos y la valorización de materiales reciclables²⁸; la Ley Orgánica de Eficiencia Energética (2019) fomenta el uso racional de la energía y la incorporación de energías limpias en las instituciones públicas²⁹.

La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, en su rol de institución académica y estratégica, debe consolidar iniciativas que impulsen la transición hacia un campus sostenible y resiliente, además de generar conocimiento e innovación tecnológica orientada al cuidado del medio ambiente, aportando de manera significativa a los compromisos nacionales e internacionales en materia de sostenibilidad³⁰.

²³ Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial Suplemento 298.

²⁴ Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación – Código Ingenios. Registro Oficial Suplemento 899.

²⁵ Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información – MINTEL. (2022). Política de Transformación Digital del Ecuador 2022–2025. Gobierno del Ecuador.

²⁶ UNESCO-IESALC. (2022). *Tendencias de innovación y digitalización en la educación superior en América Latina y el Caribe*. París: UNESCO.

²⁷ Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449.

²⁸ Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva. Registro Oficial Suplemento 587.

²⁹ Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Ley Orgánica de Eficiencia Energética. Registro Oficial Suplemento 511.

³⁰ UNESCO. (2022). Educación para el desarrollo sostenible: hoja de ruta. París: UNESCO.

6. Factores Legales

La Constitución de la República del Ecuador reconoce a la educación como un derecho fundamental y un deber ineludible del Estado, garantizando la gratuidad en el nivel superior público hasta el tercer nivel y estableciendo la obligación de asignar los recursos necesarios para su sostenibilidad (artículos 26, 27, 348 y 351).

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) regula el sistema de educación superior, estableciendo disposiciones sobre la autonomía universitaria, la planificación y asignación de recursos, la responsabilidad social universitaria, así como los procesos de aseguramiento de la calidad mediante evaluación y acreditación de instituciones, carreras y programas.

En el marco de la política pública, el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 plantea como prioridad fortalecer la institucionalidad y gobernanza, así como el combate a la corrupción y el cumplimiento de los compromisos internacionales. Estas directrices demandan que las Instituciones de Educación Superior (IES) adapten su gestión a una normativa más estricta en materia de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia administrativa.

La coyuntura política actual mantiene la posibilidad de cambios normativos relevantes, incluidos procesos de consulta popular y reformas legales en materia política, económica y social, que podrían incidir en la asignación presupuestaria, en el marco normativo de la educación superior o en la gobernanza del país. Asimismo, los mecanismos constitucionales, como la “muerte cruzada” o las reformas vía Asamblea Nacional, continúan siendo factores de incertidumbre política y legal que pueden impactar en la planificación universitaria.

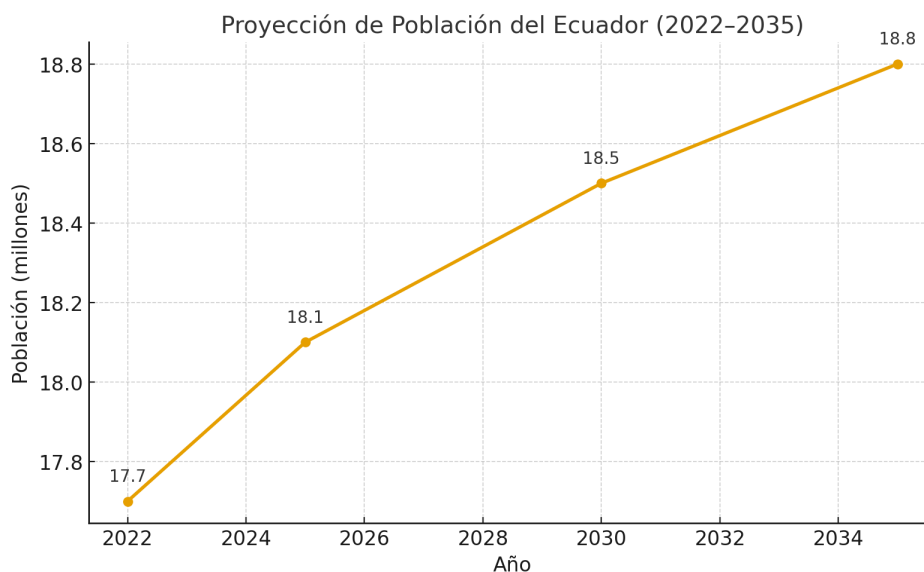
En este contexto, las universidades, y en particular la ESPE, deben fortalecer su capacidad de adaptación normativa, garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), y mantener procesos de gestión alineados a los principios constitucionales y legales que rigen el sistema de educación superior.

7. Factores Demográficos

Las Estimaciones y Proyecciones de Población 2024 del INEC muestran que la población total del Ecuador crecerá de aproximadamente 17,7 millones de habitantes en 2022 a cerca de 18,8 millones en 2035, lo que representa un incremento del 6,2 % en ese período. Este crecimiento se concentrará principalmente en las zonas urbanas, donde también se ubican la mayoría de Instituciones de Educación Superior (IES), generando un aumento potencial en la demanda por formación universitaria.

Imagen 19.

Proyección de población del Ecuador (2022 - 2035)



Fuente: Estimaciones y Proyecciones de Población 2024. INEC.

En este escenario, la ESPE debe anticiparse a los cambios demográficos, ya que una mayor concentración poblacional en áreas metropolitanas y periurbanas implica la necesidad de ampliar la cobertura de programas académicos, infraestructura educativa y servicios de apoyo estudiantil. Asimismo, la transición demográfica prevista por el INEC muestra un incremento sostenido de la población mayor de 60 años y una reducción en las tasas de natalidad. Esta dinámica abre oportunidades para fortalecer la oferta de educación continua y de reconversión profesional, dirigida a diferentes grupos etarios que buscan mantenerse competitivos en el mercado laboral.

La migración internacional constituye otro factor relevante. Ecuador continúa recibiendo flujos migratorios desde países de la región, lo que incrementa la presión sobre los servicios públicos y educativos. En respuesta, debemos implementar estrategias que fortalezcan la inclusión y la integración de una población estudiantil cada vez más diversa y multicultural, garantizando igualdad de acceso y oportunidades en el marco de la política de gratuidad y equidad educativa establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029.

De esta manera, la ESPE asume el reto de atender una población estudiantil creciente y heterogénea, fortaleciendo su rol como institución estratégica para la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo nacional y regional en el horizonte 2035.

8. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

De acuerdo con las proyecciones del INEC (2024), la densidad poblacional del Ecuador alcanzará aproximadamente 79,9 habitantes por km² en 2030, frente a los 76,2 habitantes por km² registrados en 2022. Este crecimiento demográfico sostenido, concentrado principalmente en áreas urbanas, implica riesgos asociados al desordenamiento territorial, incremento del desempleo, presión sobre los recursos naturales, aumento de la contaminación y mayores costos de vida, además de la tendencia a la despoblación de las zonas rurales.

Al mismo tiempo, el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador no se detiene” reconoce que el crecimiento urbano también representa oportunidades vinculadas al progreso tecnológico y la innovación, dado que la concentración poblacional favorece el desarrollo de investigación aplicada y soluciones orientadas a mejorar la calidad de vida.

En este escenario, se proyecta un aumento de la demanda por educación superior en los principales centros urbanos, lo que constituye una oportunidad estratégica para las universidades. Para la ESPE, esta dinámica tiene un doble efecto: por un lado, la matriz en Sangolquí, al estar ubicada en una zona considerada rural-periurbana, enfrenta desafíos para captar población estudiantil de áreas metropolitanas; por otro lado, la presencia institucional en territorio a través de las sedes Latacunga y Santo Domingo permite ampliar la cobertura y atender de manera directa a la población estudiantil de sus zonas de influencia, fortaleciendo la descentralización y el acceso a la educación superior.

9. Mapa de actores

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029, la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE reconoce la importancia de la gestión articulada con sus partes interesadas o actores institucionales, cuya participación es determinante para el cumplimiento de la misión universitaria, la sostenibilidad del modelo de gestión y el fortalecimiento de la calidad académica.

La identificación y priorización de los actores se realizó con base en su nivel de influencia, grado de interés y tipo de relación con los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, conforme a la metodología establecida por la Secretaría Nacional de Planificación y los lineamientos de la Norma ISO 21001:2018 – Sistemas de gestión para organizaciones educativas. (Anexo 3)

En el ámbito externo, la ESPE mantiene vínculos consolidados con diversos sectores que interactúan con su quehacer institucional:

- a. Sociedad y comunidad: receptora directa de los beneficios derivados de la investigación, la innovación, la extensión y los programas de vinculación, en especial aquellos orientados al desarrollo sostenible, la seguridad y la defensa nacional.
- b. Empleadores y sector productivo: actores estratégicos que retroalimentan los perfiles de egreso, contribuyen a la inserción laboral de los graduados y participan en proyectos de innovación y transferencia tecnológica.
- c. Proveedores y contratistas: aliados operativos que aseguran la continuidad de los servicios académicos, tecnológicos y administrativos mediante el suministro eficiente de bienes y servicios.
- d. Fuerzas Armadas del Ecuador: socio institucional estratégico que, por la naturaleza y origen de la Universidad, colabora en la formación profesional, la investigación aplicada y el desarrollo de capacidades en materia de defensa, seguridad, logística y ciberdefensa.
- e. Universidades y escuelas politécnicas nacionales e internacionales: instituciones con las cuales se mantiene cooperación académica, científica y tecnológica, a través de redes, convenios, programas de movilidad y proyectos de internacionalización.
- f. Empresas públicas y privadas: colaboradoras en el desarrollo de programas de innovación, transferencia tecnológica, prácticas preprofesionales y proyectos conjuntos con impacto social y productivo.

En cuanto a los actores reguladores y normativos, la ESPE articula permanentemente con las entidades rectoras del Sistema de Educación Superior del Ecuador:

- a. El Consejo de Educación Superior (CES), responsable de la planificación, regulación, aprobación de programas y carreras, legalización de títulos y distribución de los recursos públicos destinados a las instituciones de educación superior.
- b. La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), encargada de la política pública del sistema, los procesos de admisión y nivelación, y la supervisión de la oferta académica.
- c. El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), responsable de la evaluación externa y acreditación de instituciones, carreras y programas, en cumplimiento de los estándares de calidad académica y de gestión.

En el ámbito interno, se reconocen como actores clave las unidades académicas, administrativas, de apoyo y desconcentradas, que contribuyen a la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales mediante la gestión de procesos, el cumplimiento de indicadores y la generación de productos y servicios de valor público.

La interacción coordinada entre estos actores configura una red institucional de colaboración, que fortalece el posicionamiento de la ESPE en el sistema de educación superior y garantiza su contribución a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene” y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030).

Imagen 20.

Esquema visual del mapa de actores

ESQUEMA VISUAL: CONTEXTO ESTRATÉGICO ESPE



Fuente: Elaboración propia con base en la Matriz de Partes Interesadas ESPE (UPDI, 2025) y la Guía Metodológica de Planificación Institucional – Secretaría Nacional de Planificación (2024).

G. ANÁLISIS FODA

1. Insumos para el análisis FODA

Para el desarrollo del análisis FODA del PEDI 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, se consideraron como insumos los siguientes elementos:

- **Descripción y diagnóstico institucional**, que comprende la información sobre la evolución histórica, competencias, atribuciones, facultades, estructura organizacional, talento humano, infraestructura, procesos y recursos financieros de la Universidad.
- **Análisis situacional**, que identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales y territoriales que inciden en la gestión universitaria.
- **Resultados de seguimiento y evaluación** del PEDI 2021–2025, informes de auditoría interna y externa, y procesos de autoevaluación institucional (CACES).
- **Información cuantitativa y cualitativa** proveniente de sistemas institucionales (eSIGEF, entre otros) y de las unidades académicas, administrativas y de apoyo.
- **Aportes derivados de los talleres participativos** realizados con los distintos niveles jerárquicos, sedes y unidades desconcentradas, en los cuales se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Estos insumos proporcionaron la base analítica para determinar las variables críticas internas y externas que influyen en el cumplimiento de la misión y visión institucional, así como en la formulación de los objetivos estratégicos y las estrategias del PEDI.

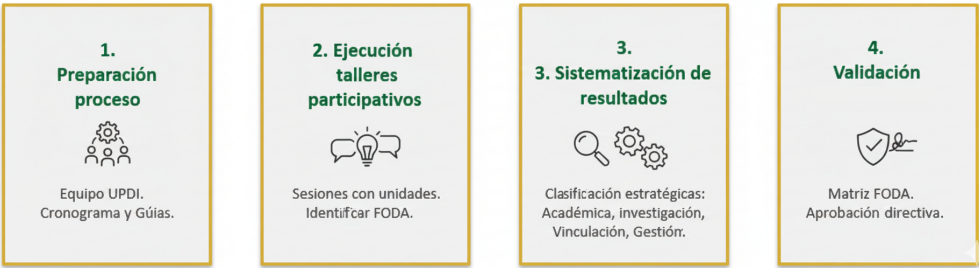
2. Procedimiento para el análisis FODA

El análisis FODA se desarrolló conforme al procedimiento establecido en la Guía Metodológica de Planificación Institucional, bajo un enfoque participativo, inclusivo y orientado a resultados.

Las etapas seguidas fueron las siguientes:

- a. **Preparación del proceso:** conformación del equipo técnico liderado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI), encargado de recopilar, sintetizar y socializar la información de diagnóstico y análisis situacional.
- b. **Ejecución de talleres participativos:** desarrollo de sesiones de trabajo con representantes de las unidades académicas, administrativas y de apoyo, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de acuerdo con las competencias institucionales y los ejes estratégicos.
- c. **Sistematización de resultados:** clasificación y priorización de los factores identificados, agrupándolos en dimensiones estratégicas (académica, investigativa, vinculación, gestión administrativa y tecnológica).
- d. **Validación institucional:** consolidación del análisis en una matriz FODA institucional, presentada y validada en reunión de los niveles directivos y aprobada por la máxima autoridad.

Imagen 21.
Esquema visual del mapa de actores



Fuente: Elaboración propia con base en la Matriz de Partes Interesadas ESPE (UPDI, 2025) y la Guía Metodológica de Planificación Institucional – Secretaría Nacional de Planificación (2024).

Este procedimiento permitió establecer un diagnóstico estratégico integral que sirvió como base para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales, garantizando la coherencia interna y la articulación con los instrumentos nacionales de planificación.

La construcción del diagnóstico institucional y del FODA preliminar que sustenta el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 contempló una amplia participación de la comunidad universitaria y un proceso de validación progresiva. Para ello, se levantó el FODA ampliado por unidad, apoyado en orientaciones metodológicas, sesiones explicativas y asistencia técnica. Los aportes fueron sistematizados y depurados con base en criterios de similitud, repetición y contradicción, lo que permitió consolidar un insumo único para la planificación estratégica.

La validación y priorización se realizó en talleres efectuados los días 24, 29 y 31 de julio y 1 de agosto de 2025, con la participación de directivos, coordinadores de planificación, representantes estudiantiles y de graduados. A estos espacios se sumaron actividades de participación ampliada, como el conversatorio con estudiantes de últimos niveles de todas las sedes (21 de julio, precedido de una reunión preparatoria el 18 de julio) y la inclusión de graduados en coordinación con la Unidad de Registro y la UPDI.

El proceso inicial identificó 10 fortalezas, 10 oportunidades, 16 debilidades y 8 amenazas. Tras la convocatoria a las unidades, se recibieron un total de 448 aportes en fortalezas (reducidos a 237 luego de la depuración), 452 en oportunidades (240 depurados), 639 en debilidades (309 depurados) y 419 en amenazas (179 depurados).

3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Fortalezas

- a. Sólido prestigio académico a nivel nacional, respaldado por la acreditación institucional.
- b. Oferta académica con acreditación internacional, garantizando la calidad de la formación.
- c. Identidad y cultura con ethos militar, que promueve valores institucionales y articula la universidad con su dominio en seguridad, defensa y sociedad.
- d. Modelo de gestión estructurado, con planificación estratégica, políticas claras y una sólida estructura de gobierno.
- e. Sistema de calidad certificado (ISO), que establece procesos estandarizados y auditados.
- f. Infraestructura física y tecnológica adecuada para el desarrollo de las funciones sustantivas.
- g. Marco institucional de inclusión y equidad, con políticas y planes que promueven la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- h. Modelos "Smart University" e internacionalización, que integran transformación digital, automatización y proyección global.
- i. Personal académico calificado con amplia experiencia en sus áreas de conocimiento.

Debilidades

- a. Limitada alineación del perfil de egreso con las demandas del entorno laboral, por ausencia de un sistema robusto de seguimiento a graduados y retroalimentación del sector productivo.
- b. Oferta de posgrado poco competitiva, con escasa articulación frente a las necesidades de las Fuerzas Armadas, el sector productivo y la sociedad civil.
- c. Baja capacidad de autogestión financiera y limitada generación de recursos propios.
- d. Producción científica de alto impacto reducida, con baja visibilidad en revistas indexadas de prestigio internacional.
- e. Limitado desarrollo en los procesos de transferencia tecnológica, con baja incidencia de productos y servicios transferibles.
- f. Escaso desarrollo de derechos intelectuales, con ausencia de procesos claros para la protección y valorización de resultados de investigación.
- g. Procesos académicos y administrativos poco ágiles, con demoras en trámites y servicios.
- h. Sistema de comunicación institucional con debilidades que afectan la integración y el posicionamiento.
- i. Estrategia de posicionamiento internacional insuficientemente desarrollada.
- j. Capacidades tecnológicas limitadas para la transformación institucional, con equipamiento y plataformas en proceso de actualización.
- k. Limitada apertura hacia la innovación y gestión basada en datos, con baja incorporación de prácticas ágiles y sistemáticas en la toma de decisiones.
- l. Movilidad académica reducida, tanto para estudiantes como para personal docente, con limitada presencia en redes, convenios e iniciativas conjuntas.

- m. Prácticas de enseñanza - aprendizaje tradicionales predominantes: La adopción y capacitación en metodologías de enseñanza innovadoras, activas y basadas en la investigación es limitada.
- n. Oferta de educación continua reducida: La universidad enfrenta dificultades para captar estudiantes en sus cursos de formación continua, con limitada articulación respecto a las necesidades específicas de las Fuerzas Armadas, el sector productivo y la sociedad civil.

Oportunidades

- a. Demanda creciente de programas de posgrados y educación continua: Tendencia ascendente en la población hacia programas de cuarto nivel y certificaciones como parte de procesos de actualización y desarrollo de su perfil profesional.
- b. Transformación digital acelerada: Avance global en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, que incide en los modelos educativos, de gestión administrativa y de relaciones interinstitucionales.
- c. Alianzas estratégicas con actores sociales, productivos y relacionados con el desarrollo, la seguridad y la defensa: Disposición creciente de actores estratégicos para establecer vínculos mediante proyectos de I+D+i+p+i, prácticas pre-profesionales, profesionales, servicios especializados, consultorías y colaboración académica.
- d. Redes de cooperación y financiamiento internacional: Incremento de convocatorias para proyectos de investigación y desarrollo, movilidad académica y alianzas con universidades de prestigio a escala regional y global.
- e. Demanda en formación y capacitación en los ámbitos de seguridad, defensa y sociedad: Necesidad de fortalecer una cultura de seguridad y defensa en la sociedad, promoviendo espacios para el posicionamiento de instituciones con capacidad instalada y experticia en el área.
- f. Valoración de la educación superior como mecanismo para impulsar el desarrollo nacional: Reconocimiento creciente por parte de la sociedad, el Estado y los sectores productivos del papel estratégico de la educación en la generación de conocimiento, innovación y talento humano altamente calificado, con capacidad de aportar a la reactivación productiva nacional y al desarrollo sostenible del país.
- g. Impulso estatal a través de políticas públicas de fomento a la I+D+i: Incentivos y fondos estatales e internacionales destinados a fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación en las universidades.
- h. Condiciones geográficas, biodiversidad e interculturalidad favorables para atraer estudiantes, personal académico y capital internacional: Posicionamiento del país, como un destino emergente para promover movilidad académica y expansión del ecosistema de innovación.
- i. Transición a un modelo sostenible como eje de desarrollo: Incremento de la conciencia social y demanda de estudios relacionados con el cambio climático, energías renovables, economía circular, economía verde y desarrollo social, para garantizar la consecución de los intereses nacionales.

Amenazas

- a. Variabilidad en la fórmula de distribución del financiamiento público universitario: Inestabilidad en los criterios de asignación del presupuesto estatal a las universidades públicas, generan incertidumbre financiera, dificultan la planificación estratégica de mediano y largo plazo y comprometen la sostenibilidad de proyectos.
- b. Reducción de oportunidades laborales: Carencia de políticas encaminadas a la generación de empleo limitando la inserción profesional de los graduados universitarios.
- c. Mayor competencia interinstitucional en educación superior: Creciente presencia de IES que incorporan modelos más flexibles, adaptativos y orientados al mercado, repercutiendo en la captación y retención de estudiantes

- d. Migración de talento académico hacia instituciones con mayor competitividad laboral: universidades nacionales y extranjeras, están atrayendo docentes e investigadores con propuestas más competitivas en términos salariales, estabilidad contractual, incentivos, oportunidades de carrera e infraestructura para la investigación.
- e. Carencia de una política pública de educación superior: reformas frecuentes en la legislación y normativa que afecta la autonomía de las IES.
- f. Eventos catastróficos y crisis externas: Riesgo de interrupciones académicas, operativas o que afecten a la infraestructura, derivadas de fenómenos naturales, sanitarios o sociales, cuya ocurrencia es impredecible pero con alta repercusión
- g. Deficiencias estructurales en la formación media: Ingreso de estudiantes con brechas significativas en competencias básicas que afectan los índices de deserción, retención y titulación.

4. Hitos de la Planificación Prospectiva

a. Horizonte temporal al 2035

El horizonte temporal de la planificación estratégica de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se extiende hasta el año 2035, en coherencia con los principios de visión a largo plazo establecidos por el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”, y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Este horizonte responde a la necesidad institucional de anticiparse a los cambios del entorno y fortalecer su posicionamiento académico, científico y tecnológico mediante la aplicación de modelos de prospectiva universitaria. En este marco, la ESPE define un escenario apuesta al 2035, concebido como la situación deseada y alcanzable en la que la Universidad consolida su liderazgo nacional y regional en docencia, investigación, vinculación, innovación y desarrollo tecnológico, en el marco de una gestión sostenible, inteligente e inclusiva.

El escenario apuesta ESPE 2035 se caracteriza por los siguientes elementos estructurantes:

- Excelencia académica e innovación educativa: consolidación de una formación flexible, interdisciplinaria y basada en competencias digitales, éticas y globales, respaldada por una infraestructura académica y tecnológica de vanguardia.
- Investigación de impacto y transferencia tecnológica: desarrollo de líneas de investigación aplicadas a los dominios de defensa, seguridad, sostenibilidad, energía, transformación digital y biotecnología, con resultados visibles en publicaciones, patentes y proyectos de innovación.
- Internacionalización consolidada: participación activa en redes globales de conocimiento, movilidad académica y cooperación científica con instituciones líderes a nivel mundial.
- Gestión institucional inteligente (Smart University): adopción integral de tecnologías de analítica de datos, inteligencia artificial y automatización para la toma de decisiones, fortaleciendo la transparencia, eficiencia y calidad de los servicios universitarios.
- Compromiso con el desarrollo sostenible: alineación de la gestión institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para materializar este escenario, el PEDI 2025–2029 actúa como la primera fase operativa de la ruta hacia el 2035, definiendo metas estratégicas intermedias que marcan el avance progresivo hacia el escenario deseado.

Entre los hitos estratégicos al 2035, se destacan:

- 2026–2027: consolidación del programa de sostenibilidad de la Universidad.
- 2027–2028: obtención de nuevas acreditaciones internacionales de programas y carreras, fortaleciendo el posicionamiento global de la ESPE.

- 2029: culminación de la primera fase del Plan Smart University ESPE, con campus sostenibles, gestión digital de procesos y servicios académicos inteligentes.
- 2030: incorporación de la ESPE en los rankings globales de impacto (THE, QS, SCIMAGO, otros) en posiciones destacadas a nivel regional.
- 2032: consolidación de la Red de Cooperación Científica y de Innovación ESPE, con participación de aliados estratégicos nacionales e internacionales.
- 2035: cumplimiento del escenario apuesta: una Universidad Smart, sostenible, reconocida y de excelencia académica y científica, referente regional en innovación, defensa, tecnología y sostenibilidad.

De esta manera, el horizonte temporal al 2035 constituye el marco orientador que guía la planificación estratégica de la ESPE más allá del período del PEDI 2025–2029, asegurando la continuidad de los procesos, la alineación con la política pública nacional y la proyección internacional de la Universidad.

b. Escenario Apuesta

La Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, al 2035, se caracteriza por una práctica docente basada en la excelencia de su personal académico, la investigación, la implementación de un modelo educativo acorde a la naturaleza institucional y la acreditación nacional e internacional de carreras y programas de posgrado, que permite elevar el nivel de los graduados en función de las exigencias del mercado laboral. La investigación científica se basa en el desarrollo de proyectos multi e interdisciplinarios que fortalecen los dominios académicos, en especial la Seguridad y Defensa; basada en actividades de vigilancia y prospectiva tecnológica, trabajo colaborativo en redes, gestión de la propiedad intelectual y el conocimiento, difusión regional y mundial de sus resultados; así como el funcionamiento de un clúster de innovación que, con financiamiento interno y externo, dinamiza la transferencia tecnológica y la prestación de servicios a la sociedad ecuatoriana. La vinculación con la sociedad permite incrementar la relación de la Universidad con el resto de actores de un ecosistema de innovación, a través de proyectos sociales, convenios interinstitucionales, interacción con los procesos formativos y de investigación y la consolidación de la actividad emprendedora de estudiantes y graduados. Se avanza en la consolidación de un modelo de cultura organizacional que afianza la identidad institucional con los valores de las Fuerzas Armadas; la gestión de tecnologías de la información y la comunicación emergentes, que permitirán consolidar un modelo de Smart University a futuro; y un mejor posicionamiento en los diferentes rankings internacionales de educación superior.³¹

c. Hitos al 2035

Para alcanzar el cambio y mejora de la Universidad, al 2033 se contemplan tres fases que son: Calidad, Fortalecimiento y Excelencia, y al 2035 la sostenibilidad de dichos hitos, distribuidos en una línea de tiempo que parte desde el 2021 al 2035, y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador no se detiene”, la prospectiva al 2035 plantea una visión de largo plazo que orienta la planificación estratégica del país hacia un Ecuador justo, equitativo, próspero y democrático.

Este último hito, se fundamenta en metodologías prospectivas del Plan Nacional de Desarrollo, que permiten anticipar y responder a escenarios complejos, y se estructura en seis ejes estratégicos: igualdad y garantía de derechos; ambiente y recursos naturales; competitividad y productividad; tecnología, innovación y conocimiento; seguridad; e institucionalidad y gobernanza. Bajo esta perspectiva, se proyecta al 2035 un país sostenible y resiliente, comprometido con la equidad social, la innovación y el desarrollo inclusivo, articulado con los compromisos de la

³¹ Prospectiva - ESPE 2033, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE - 2021.

Agenda 2030 y con capacidad para garantizar el bienestar integral de la población a través del acceso a educación, salud, vivienda y trabajo digno³².

Imagen 22

Horizonte temporal al 2035.



Fuente: Prospectiva - ESPE 2033, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE - 2021, actualizado al 2035

Para alcanzar el hito denominado “Fortalecimiento” se ha distribuido una línea de tiempo que parte del 2021 al 2029 con el compromiso institucional, mismo finalizará en el 2035 con el hito “Sostenibilidad”.

Tabla 3.

Tabla de descripción del Horizonte temporal al 2035

ÁMBITOS	2021 al 2025	2025 - 2029	2029 - 2033 ¹⁹	Al 2035
	Calidad	Fortalecimiento	Excelencia	Sostenibilidad
DOCENCIA	Contar con una plataforma educativa que base su gestión en la concentración de información	Adoptar la ciencia de datos en la práctica docente	Fundamentar las decisiones de la práctica docente con base en la gestión del conocimiento	Modelo educativo innovador, digital y basado en gestión del conocimiento, con acceso equitativo y calidad reconocida.
INVESTIGACIÓN	Generar investigación de impacto	Generar capacidades y productos transferibles al sector industrial	Ejecutar acuerdos de propiedad intelectual y generación de recursos de autogestión por investigación	La ESPE es referente regional en producción científica y transferencia tecnológica de impacto sostenible.
VINCULACIÓN	Institucionalizar y gestionar el clúster de innovación que incluya los centros de	Ejecutar convenios de desarrollo tecnológico en función de las demandas	Consolidar el clúster de innovación para la transferencia tecnológica	Ecosistema consolidado de innovación y transferencia con Estado, empresa y

³² Secretaría Nacional de Planificación. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador no se detiene. Gobierno del Ecuador.

ÁMBITOS	2021 al 2025	2025 - 2029	2029 - 2033 ¹⁹	AI 2035
	Calidad	Fortalecimiento	Excelencia	Sostenibilidad
	investigación, incubadoras de emprendimiento de base tecnológica y centros de transferencia de tecnología.	sociales, dentro de un modelo de gestión del clúster de innovación	con la participación de la universidad, industria y Estado	sociedad, generando alto impacto social.
GESTIÓN	Contar con un sistema automático de gestión integrada	Contar con infraestructura y servicios que soporten el paradigma de Smart University	Fundamentar la administración institucional con base en las tecnologías digitales y la gestión del conocimiento	Universidad inteligente con gobernanza digital, eficiencia, transparencia y resiliencia institucional.
INTERNACIONALIZACIÓN	Posicionar a la Universidad a nivel nacional entre las cinco primeras, a nivel regional entre las doscientas y a nivel mundial entre las mil mejores instituciones de educación superior	Posicionar a la Universidad a nivel nacional entre las cuatro primeras, a nivel regional entre las cien y a nivel mundial entre las quinientas mejores instituciones de educación superior	Posicionar a la Universidad a nivel nacional entre las tres primeras, a nivel regional entre las cincuenta y a nivel mundial entre las 250 mejores instituciones de educación superior	ESPE entre las 200 mejores del mundo, 30 primeras de la región y líder nacional consolidado.
SEGURIDAD Y DEFENSA	Contar con investigación de impacto en el ámbito de la seguridad y defensa	Posicionar el pensamiento de seguridad y defensa de la Universidad en políticas públicas	Ser reconocida a nivel regional como una Universidad líder en el dominio académico de seguridad y defensa	Universidad líder regional en pensamiento estratégico y soluciones aplicadas a seguridad y defensa.

Fuente: Prospectiva - ESPE 2033, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE - 2021

H. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

1. Visión

Ser reconocida como un referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívico y de servicio a la comunidad. (Art. 2 Estatuto de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE).

2. Misión

Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de la Fuerzas Armadas (Art. 2 Estatuto de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE).

3. Valores

- Disciplina:** La autoexigencia hacia el esfuerzo, la perseverancia y la dedicación del trabajo realizado con excelencia, cumpliendo en forma estricta y consciente las leyes y normas que nos regulan.
- Integridad:** La actuación desde un carácter que guarda coherencia entre lo que piensa, siente, dice y hace, cultivando la honestidad, honradez con estricto apego y respeto a la verdad.
- Liderazgo:** La influencia que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de los objetivos institucionales.
- Creatividad:** La búsqueda de soluciones evidenciando capacidades de investigación, apertura intelectual e innovación.

- e. **Cohesión:** La interacción profesional y académica buscando la generación de oportunidades desde aspectos del encuentro y convergencia para alcanzar propósitos de manera individual e institucional.
- f. **Efectividad:** Demostrada eficiencia y eficacia para el logro óptimo de resultados basados en la excelencia, rectitud y honestidad, a partir de un servicio positivo a la sociedad.

Imagen 23.
Valores institucionales



Fuente: Modelo de valores en competencia de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, 2020

4. Insumos para elaborar los elementos orientadores

Para la formulación de los elementos orientadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, se consideraron diversos insumos técnicos, normativos y participativos, en concordancia con los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y las disposiciones del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

Entre los principales insumos empleados se destacan:

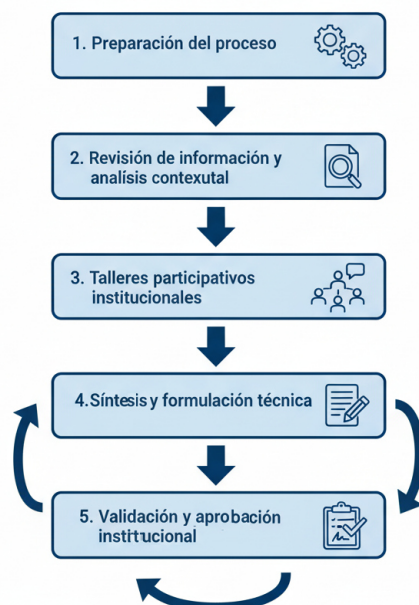
- a. Marco normativo nacional e institucional: Constitución de la República del Ecuador; Ley Orgánica de Educación Superior (LOES); Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP); Estatuto Universitario; Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP); Reglamento del Sistema de Investigación; y normativa interna vigente de la ESPE.
- b. Instrumentos de planificación de referencia:
 - Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”, que define los ejes, objetivos y políticas de Estado.
 - Agendas Nacionales para la Igualdad y Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que orientan la transversalización de enfoques de inclusión, sostenibilidad y equidad.
 - Planes sectoriales de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, emitidos por la SENESCYT y el CES.

- c. Diagnóstico institucional actualizado (2025): resultados de la evaluación del PEDI 2021–2025, análisis FODA, autoevaluación institucional (CACES), auditorías internas y externas, e informes de evaluación de los procesos académicos, investigativos, de vinculación y administrativos.
- d. Resultados de los talleres participativos institucionales: desarrollados en agosto de 2025, con la participación de las autoridades, directores de unidades académicas y administrativas, quienes contribuyeron en la redefinición de la misión, visión, valores institucionales y ejes estratégicos.
- e. Análisis del entorno y prospectiva 2035: consideraciones del contexto nacional e internacional, tendencias tecnológicas, educativas y sociales, y definición del horizonte temporal al 2035, con sus respectivos hitos estratégicos.
- f. Experiencias y buenas prácticas: modelos internacionales de universidades acreditadas (EUR-ACE, ACBSP, QS, THE, SCIMAGO), enfoques de gestión ISO 9001/21001.

Imagen 24.

Esquema gráfico del proceso para elaborar los elementos orientadores

ESQUEMA DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia con base en la Guía Metodológica de Planificación Institucional (SNP, 2024) y el PEDI 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Estos insumos permitieron definir los elementos orientadores: misión, visión, valores institucionales, principios y ejes estratégicos, con fundamento técnico, pertinencia normativa y coherencia con la política pública de educación superior.

5. Procedimiento para elaborar los elementos orientadores

El procedimiento seguido para la elaboración de los elementos orientadores del PEDI 2025–2029 se desarrolló conforme a la Guía Metodológica de Planificación Institucional (SNP, 2024), bajo la coordinación de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) y con la participación de los distintos niveles jerárquicos de la Universidad.

El proceso se estructuró en cinco fases metodológicas, que garantizan la coherencia entre los resultados del diagnóstico institucional y la formulación de los elementos orientadores:

- a. Preparación del proceso: conformación del equipo técnico institucional, planificación del cronograma de trabajo, y recopilación de la información normativa, estratégica y diagnóstica que sirvió como base para la revisión de los elementos orientadores.
- b. Revisión de información y análisis contextual: sistematización de la información proveniente del diagnóstico institucional, el análisis FODA y el marco estratégico del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029, a fin de identificar los factores internos y externos que inciden en la misión y visión de la Universidad.
- c. Talleres participativos institucionales: realización de jornadas de trabajo colaborativo con las autoridades, vicerrectorados, directores de unidades académicas y administrativas, en las cuales se revisaron los valores institucionales, la identidad universitaria, la visión al 2035 y la redefinición de los ejes estratégicos.
- d. Validación y aprobación institucional: presentación de los elementos orientadores para su revisión técnica, y posterior aprobación mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario (ESPE-HCU-RES-2025-080), conforme a las disposiciones del COPFP y el Estatuto Universitario.

Este procedimiento garantizó la participación institucional, la pertinencia estratégica y la alineación con los objetivos nacionales, fortaleciendo la coherencia de los elementos orientadores con el escenario apuesta al 2035 y con los compromisos de calidad, innovación y sostenibilidad de la Universidad.

I. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores institucionales se construyeron de manera participativa a partir de las mesas de trabajo desarrolladas en el mes de agosto de 2025, en las que intervinieron representantes de las distintas áreas académicas y administrativas. Este proceso permitió recoger los aportes de la comunidad universitaria, articulando visiones, experiencias y prioridades que fortalecen la planificación estratégica y aseguran la pertinencia de las decisiones institucionales.

De conformidad con la Guía Metodológica de Planificación Participativa, la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se enmarca en un procedimiento que contempló: el diagnóstico situacional, la identificación de problemas y oportunidades, la definición de objetivos estratégicos y estrategias, así como la construcción de indicadores que permitan su seguimiento y evaluación. Esta metodología garantizó que el PEDI se formule con un enfoque inclusivo, transparente y alineado tanto a la misión institucional como a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No se Detiene 2025–2029”, consolidando así un instrumento de gestión coherente y de largo alcance. (Anexo 4)

Imagen 25.

Metodología para la formulación del PEDI 2025 - 2029



Fuente. Elaboración propia, basado en la Norma Técnica de Planificación Participativa de la SNP

A continuación se detallan los **Objetivos Estratégicos**, estrategias e indicadores de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE:

1. Objetivo Estratégico 1 - OE1

OE1. Incrementar la calidad académica, la innovación educativa, la proyección de la Universidad en todos sus niveles, fortaleciendo el dominio de seguridad y defensa, asegurando que la oferta de carreras y programas sea pertinente, actualizada y acreditada, y que los procesos de enseñanza-aprendizaje, centrados en el estudiante, se implementen de manera efectiva.

1.1. Estrategias OE1

- Actualizar la oferta académica institucional con visión de acreditación nacional o internacional
- Optimizar los ambientes de aprendizaje garantizando su accesibilidad, escalabilidad, interoperabilidad y alineación con el modelo educativo.
- Mejorar los procesos de evaluación de los aprendizajes, basado en estándares y estrategias alineadas con el modelo educativo.
- Usar sistemáticamente la ciencia de datos en la investigación educativa para mejorar de forma continua el proceso sustantivo de docencia
- Impulsar la proyección global de la universidad mediante la implementación de programas de movilidad de personal académico y estudiantes
- Potenciar las capacidades académicas y de investigación de la universidad, mediante la implementación de un programa integral de formación, perfeccionamiento, capacitación y captación del personal académico
- Implementar programas innovadores y flexibles de capacitación continua y certificación, que solventen las necesidades nacionales e internacionales.

1.2. Indicadores OE1

Nombre del Indicador: IE1.1 Porcentaje de la oferta académica vigente (grado) acreditada.

Definición del Indicador: Mide la proporción de carreras de grado vigentes que se encuentran ofertadas en el período de evaluación y cuentan con una acreditación de calidad.

Fórmula de Cálculo:

$$POAA_A = \frac{|CA|}{|C_{vig}|} * 100$$

Definición de las Variables:

- **POAA/A**: Porcentaje de oferta académica acreditada
- **|CA|**: Número total de carreras que se encuentran acreditadas
- **|C_{vig}|**: Número total de carreras vigentes en el período evaluado.

Metodología de Cálculo:

- Se obtiene el listado total de carreras vigentes (Cvig) desde la Unidad de Desarrollo Educativo.
- Se identifica y cuantifica las carreras que están acreditadas
- Se aplica la fórmula para obtener el porcentaje.

Limitaciones: No se considera en el total de carreras vigentes las que se encuentran en el status no vigente habilitada para registro de títulos.

Unidad de Medida: Porcentaje (%).

Interpretación de la meta: Incrementar el porcentaje de la oferta académica de grado acreditada de 0% en 2024 al 65,22% en 2029.

Fuente de Datos: Unidad de Desarrollo Educativo (UDED), Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI).

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Resultado	0%	0%	52,17%	58,70%	60,70%	65,22%

* Numerador y denominador: No se identifican valores exactos para las metas, ya que pueden variar según la oferta académica nueva o la que deba retirarse.

**Denominador: 44 carreras, no se contabilizan las duplicadas en otra modalidad y en otros campos ya que si se acreditan las dos, se contabiliza como una (54 carreras identificadas en el CES).

*** Indicador nuevo

Periodicidad: Anual. La meta se establece con periodicidad anual porque los procesos de acreditación del CACES, así como la renovación y evaluación de carreras, se ejecutan en ciclos anuales y no en periodos semestrales o trimestrales. Además, las actualizaciones en la oferta vigente, la implementación de planes de mejora y la emisión de resultados oficiales ocurren una vez por año, lo que hace que la variación del indicador solo sea medible y significativa en una escala anual.

Nombre del Indicador: IE1.2 Porcentaje de la oferta académica vigente (posgrado) acreditada.

Definición del Indicador: Mide la proporción de programas de posgrado vigentes que se encuentran ofertadas en el período de evaluación y cuentan con una acreditación de calidad.

Fórmula de Cálculo:

$$POA_P = \frac{|PA|}{|P_{vig}|} * 100$$

Definición de las Variables:

- **POA_p:** Porcentaje de oferta académica acreditada
- **|PA| :** Número total de programas que se encuentran acreditados
- **|P_{vig}| :** Número total de programas vigentes en el período evaluado.

Metodología de cálculo:

1. Obtener el listado total de programas de posgrado vigentes (Pvig) desde la Unidad de Desarrollo Educativo (UDED).
2. Identificar los programas acreditados (PA) a través de la Gaceta Oficial CES y el registro institucional.
3. Aplicar la fórmula para determinar el porcentaje.
4. Registrar los valores en el sistema institucional y validar con la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) y el Centro de Posgrados (CPOS)."

Limitaciones técnicas:

No se considera en el total los programas no vigentes habilitados únicamente para registro de títulos. La variación en el número de programas depende de la oferta aprobada por el CES y de los procesos de acreditación en curso, lo cual puede afectar la comparabilidad anual.

Fuente de datos:

Unidad de Desarrollo Educativo (UDED), Centro de Posgrados y Educación Continua (CPOS), Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI), Gaceta Oficial CES.

Nombre de la meta:

Incrementar el porcentaje de la oferta académica de posgrado acreditada del 0% en 2024 al 17,14% en 2029.

Periodicidad: Anual.- La meta se define de manera anual porque los procesos de acreditación de programas de posgrado se ejecutan en ciclos anuales establecidos por el CACES, y los cambios en la oferta aprobada por el CES se registran una vez por año. La variación del porcentaje es significativa únicamente en periodos anuales, ya que las evaluaciones, renovaciones y aprobaciones de nuevos programas no presentan cambios semestrales ni trimestrales, lo que hace que el indicador sea medible y comparable únicamente en una escala anual.

Metas:

Porcentaje de la oferta académica vigente (posgrado) acreditada

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Resultado	0%	0%	8,50%	11,40%	14,29%	17,14%

Nombre del Indicador: IE1.3 Tasa de Titulación Institucional - Oferta Académica de Grado.

Definición del Indicador: Corresponde al porcentaje promedio de estudiantes matriculados en las cohortes de inicio que logran titularse en los tiempos regulares establecidos en el plan de estudios más un año adicional.

Fórmula de Cálculo:

$$TTG = 100 * \left(\frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left(\frac{NEGT_i}{TEG_i} \right) \right)$$

Definición de las Variables:

- **TTG:** Tasa promedio de titulación institucional de grado.
- **n:** Número de cohortes iniciadas en el periodo de evaluación.
- **NEGT_i:** Número de estudiantes de grado de la i-ésima cohorte, matriculados en primer nivel, que se titularon en el plazo establecido según el tiempo de duración de la carrera y hasta un año adicional.
- **TEG_i:** Total de estudiantes de grado matriculados en primer nivel en la i-ésima cohorte.

Metodología de cálculo:

1. Identificar las cohortes de ingreso que han completado el tiempo regular del plan de estudios + 1 año adicional.
2. Obtener de cada cohorte el número de estudiantes titulados y matriculados iniciales.
3. Calcular la tasa de titulación de cada cohorte.
4. Promediar las tasas de todas las cohortes para obtener la tasa institucional.
5. Validar los datos mediante el Sistema de Gestión Académica y el SIIES.

Limitaciones técnicas:

El indicador no refleja las causas de no titulación (abandono, prolongación de estudios o cambio de carrera). La calidad de la información depende del registro histórico completo de cohortes en los sistemas institucionales.

Fuente de datos:

Sistema de Gestión Administrativa y Académica (SGA-ESPE), Sistema Integral de Información de la Educación Superior (SIIES), Unidad de Registro (UREG), Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI).

Nombre de la meta:

Mantener la tasa promedio de titulación institucional de grado en el 50% hasta el año 2029.

Periodicidad: Anual.- La medición es anual porque los procesos de titulación se consolidan posterior al cierre de cada período académico, cuando la información académica es validada oficialmente por la Unidad de Registro, garantizando datos completos, verificables y coherentes con los reportes institucionales al SIIES y al CACES.

Meta:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Resultado	0%	0%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

Nombre del Indicador: IE1.4 Tasa de Titulación Institucional - Oferta Académica de Posgrado.

Definición del Indicador: Corresponde al porcentaje promedio de estudiantes matriculados en las cohortes de inicio que logran titularse en los tiempos regulares establecidos en el plan de estudios del programa más un año adicional.

Fórmula de Cálculo:

$$TTP = 100 \times \Sigma \sum_{i=1}^n \frac{NEPT_i}{TEG_i}$$

Definición de las Variables:

- **TTP:** Tasa promedio de titulación institucional de posgrado.
- **n:** Número de cohortes iniciadas en el periodo de evaluación.
- **NEPT_i:** Número de estudiantes de posgrado de la i-ésima cohorte que se titularon en el plazo establecido más un año adicional.
- **TEG_i:** Total de estudiantes de posgrado matriculados en la i-ésima cohorte.

Metodología de cálculo:

1. Identificar las cohortes de programas de posgrado que han cumplido el tiempo de duración más un año adicional.
2. Calcular para cada cohorte la tasa de titulación
3. Obtener el promedio institucional de las tasas calculadas.
4. Validar los resultados con el CPOS, la Unidad de Registro y la UPDI."

Limitaciones técnicas:

El cálculo puede ser complejo en programas con cohortes irregulares o de larga duración. No distingue entre tipos de posgrado (especialización, maestría, doctorado).

Fuente de datos:

Centro de Posgrados y Educación Continua (CPOS), Unidad de Registro (UREG), Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI), Sistema de Gestión Administrativa y Académica (SGAA), SIIES.

Interpretación de la meta:

Incrementar la tasa de titulación institucional de posgrado del 0% en 2024 al 95% al 2029.

Periodicidad: Anual- La medición es anual porque los procesos de titulación de posgrado concluyen posterior al cierre del período académico, cuando la información académica consolidada es validada por el CPOS, la Unidad de Registro y la UPDI, garantizando resultados completos y verificables.

Meta:


DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Resultado	0,00%	0%	83,33%	87,50%	90%	95%

2. Objetivo Estratégico 2 - OE2

OE2. Incrementar la calidad, el impacto y la visibilidad del conocimiento científico generado en la Universidad; se fomenta una investigación articulada sistémicamente con la docencia de grado y posgrado, la transferencia tecnológica y las alianzas estratégicas, para aportar al desarrollo nacional y de las Fuerzas Armadas.

2.1. Estrategias OE2

- Generar publicaciones de alto impacto mejorando el factor de impacto en cooperación nacional e internacional
- Captar, gestionar y ejecutar eficientemente los recursos para actividades de investigación e innovación que aporten al desarrollo institucional.
- Potenciar la transferencia tecnológica especialmente en áreas estratégicas del país basada en investigación de impacto para la industria, el estado, la sociedad, el medio ambiente y las Fuerzas Armadas, articulando políticas públicas e instrumentos de financiamiento
- Establecer mecanismos de cooperación interinstitucional para el desarrollo de proyectos I+D+i mediante diferentes instrumentos de colaboración nacionales e internacionales
- Impulsar la participación global de académicos y científicos para promover las actividades de investigación I+D+i.
- Implementar un sistema (estructura, políticas, presupuesto, personal, entre otros) que realice la gestión del conocimiento científico y los procesos derivados para el manejo de los derechos intelectuales.
- Potenciar las estrategias de comunicación y difusión de las actividades de investigación utilizando medios y canales pertinentes que permitan el posicionamiento de la Universidad como referente de conocimiento a nivel nacional e internacional.
- Optimizar la gestión del sistema de investigación con sus actores para incentivar la participación del personal académico y de apoyo académico
- Crear un plan de vigilancia tecnológica e inteligencia estratégica que orienten la actualización y pertinencia de las líneas de investigación conforme a tendencias globales, demandas sociales y prioridades nacionales.

	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2025 - 2029 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional	
		Página:	47 de 64

2.2. Indicadores OE2

Nombre del Indicador: IE2.1 Índice de Producción Académica per cápita.

Definición del Indicador: Mide el resultado agregado y ponderado de la investigación institucional, incluyendo publicaciones científicas, producción artística, libros, capítulos de libro y propiedad intelectual, en relación con el número de personal académico con dedicación a tiempo completo y medio tiempo. Es el principal indicador de productividad científica requerido por el CACES.

Fórmula de Cálculo:

$$IPA = \frac{PAC + PA + LCL + PIA}{PTC + 0.5 \cdot PMT}$$

Definición de las Variables:

- IPA: Índice de Producción Académica per cápita.
- PAC: Sumatoria ponderada de la Publicación Académica Científica.
- PA: Sumatoria ponderada de la Producción Artística relevante.
- LCL: Sumatoria ponderada de Libros y Capítulos de Libros revisados por pares.
- PIA: Conteo de registros de Propiedad Intelectual aplicada (resultado de un proyecto).
- PTC: Total del personal académico con dedicación a tiempo completo vinculado en el último año.
- PMT: Total del personal académico con dedicación a medio tiempo vinculado en el último año.

Desglose de Variables Complejas:

Cálculo de Publicación Académica Científica (PAC):

Fórmula: $PAC = \sum_{i=1}^N \lambda_i$, donde N es el total de publicaciones y

λ es el coeficiente de la publicación i-ésima.

Coeficiente λ_i : Se calcula como $\lambda_i = \phi$ para publicaciones sin componente intercultural, y $\lambda_i = (\phi + 0.21)$ para publicaciones con componente intercultural.

Valor de ϕ : Se asigna según el cuartil de la revista: Q1=1, Q2=0.9, Q3=0.8, Q4=0.7. Para bases regionales (Scielo, Latindex Cat. 2.0, etc.) Se usan coeficientes menores.

Cálculo de Producción Artística (PA):

Fórmula: $PA = OARI + 0.9 \times OARN$.

- OARI: Obras de producción artística expuestas en eventos internacionales o con premios internacionales.
- OARN: Obras de producción artística expuestas en eventos nacionales o con premios nacionales.

Cálculo de Libros y Capítulos de Libros (LCL):

Fórmula: $LCL = \sum Li + \sum (Cj/TCj)$.

Li: Número de libros completos revisados por pares.

Cj/TCj: Sumatoria de la proporción de capítulos de libro (capítulos de autoría / total de capítulos del libro).

Metodología de Cálculo: El cálculo se realiza anualmente, consolidando la producción de los últimos tres años. Cada tipo de producto (artículo, libro, obra, patente) se pondera según las fórmulas del Modelo CACES. El resultado total se divide por el número de personal académico equivalente (sumando los de tiempo completo y la mitad de los de medio tiempo).

Limitaciones técnicas:

Es un indicador complejo que requiere una recolección de datos exhaustiva y precisa. La ponderación puede no reflejar completamente el impacto real de cada tipo de producto en todas las áreas del conocimiento.

Fuente de datos:

Vicerrectorado de Investigación, Sistema de Gestión de la Investigación, Scopus, Web of Science, Latindex, SENADI, SIIES

Interpretación de la meta:

Incrementar el Índice de Producción Académica per cápita de 0 en 2024 a 1,50 en 2029.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Índice de producción académica per cápita	0	0	0,30	0,50	1,00	1,50

Nombre del Indicador: IE2.2 Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo o en red.

Definición del Indicador: Mide la proporción de proyectos de investigación e innovación (concluidos o en ejecución) que cuentan con financiamiento de fuentes externas o que se desarrollan con la participación de redes de cooperación nacionales o internacionales, demostrando relevancia y capacidad de colaboración.

Fórmula de Cálculo:

$$IP = 100 \times \frac{TPyRF + TPyCI + TPyCN}{TP}$$

Definición de las Variables:

- IP: Porcentaje de proyectos con financiamiento externo o en red.
- TPyRF: Total de proyectos de investigación e innovación con recursos o financiamiento externo.

- TPyCI: Total de proyectos de investigación e innovación desarrollados en cooperación o en redes de carácter internacional.
- TPyCN: Total de proyectos de investigación e innovación desarrollados en cooperación o en redes de carácter nacional.
- TP: Total de proyectos de investigación e innovación (concluidos o en ejecución) de la universidad en el periodo de evaluación.

(Nota: Un proyecto que tenga financiamiento y además sea en red se cuenta una sola vez en el numerador).

Metodología de cálculo:

1. Identificar el total de proyectos de investigación activos o finalizados en el período de evaluación (TP).
2. Determinar aquellos que cuentan con financiamiento externo o participación en redes nacionales o internacionales.
3. Evitar doble conteo cuando un mismo proyecto cumple más de una condición.
4. Aplicar la fórmula para obtener el porcentaje.
5. Validar la información con la base institucional del Sistema de Gestión de Proyectos de Investigación ESPE."

Limitaciones técnicas:

No mide el monto del financiamiento obtenido ni la calidad o el impacto de la cooperación en red. Las diferencias en el tipo de fuente o red pueden afectar la comparabilidad anual.

Fuente de datos:

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología; Sistema de Gestión de Proyectos de Investigación ESPE; SIIES.

Interpretación de la meta:

Incrementar el porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo o en red del 0% en 2024 al 40,00% en 2029.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo o en red	0%	0%	25,00%	30,00%	35,00%	40,00%

Nombre del Indicador: IE2.3 Número de proyectos de investigación con resultados que se puedan transferir a Fuerzas Armadas, al sector productivo y/o social.

Definición del Indicador: Cuantifica el número de proyectos de investigación con resultados que se puedan transferir de manera efectiva a las Fuerzas Armadas, y sociedad a través de mecanismos formales.

Fórmula de Cálculo:

$$NPRT = \sum_{i=1}^n rit_i$$

Definición de las Variables:

- NPRT: Número total de Proyectos de Investigación con resultados para transferir.
- riti: Un resultado de investigación i-ésimo que ha sido identificado para transferir. Se consideran como resultados para transferir, entre otros:

Proyectos que hayan sido evaluados y tengan mínimo un nivel de madurez tecnológica 4 (TRL 4).

Metodología de cálculo:

Se realiza un conteo simple de los proyectos de investigación que alcanzan un nivel de madurez tecnológica igual o superior a TRL 4, según la metodología definida por la Unidad de Gestión de Vinculación con la Sociedad. La verificación se basa en informes técnicos y registros institucionales del Vicerrectorado de Investigación.

Limitaciones técnicas:

El indicador no mide el valor económico o el impacto social de cada transferencia, que puede variar significativamente. Tampoco captura transferencias informales de conocimiento.

Fuente de datos:

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología; Unidad de Gestión de la Investigación; Unidad de Gestión de Vinculación con la Sociedad.

Interpretación de la meta:

Incrementar el número de proyectos de investigación con resultados de transferencia de tecnología de 0 en el 2024 a 4 en 2029.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Número de proyectos de investigación con resultados de transferencia de tecnología	0	0	1	2	3	4

Nombre del Indicador: IE2.4 Número de resultados de docencia, investigación y vinculación transferidos a las Fuerzas Armadas y al sector productivo y/o social

Definición del Indicador: Cuantifica el número de resultados de docencia, investigación y vinculación que se transfieren de manera efectiva a las Fuerzas Armadas o sociedad a través de mecanismos formales.

Fórmula de Cálculo:

$$NRT = \sum_{i=1}^n rfst_i$$

Definición de las Variables:

- **NRT:** Número total de resultados de docencia, investigación y vinculación transferidos

- **rfst:** Un resultado de funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación) i-ésimo que ha sido formalmente transferido. Se consideran como resultados transferidos, entre otros:

Descripción de la meta: Incrementar el número de resultados de docencia, investigación y vinculación transferidos de 0 en el año 2024 a 40,00 en el 2029.

Metas:

INDICADOR	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Número de resultados de docencia, investigación y vinculación transferidos	0	0	16	24	32	40

3. Objetivo Estratégico 3 - OE3

OE3. Incrementar la gestión para mejorar el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad como referente en su dominio institucional, asegurar la sostenibilidad financiera basado en actividades de Vinculación con la Sociedad, transferencia tecnológica y el desarrollo del ecosistema de innovación.

3.1. Estrategias OE3

- Identificación de actores clave, tanto a nivel nacional como internacional, dentro de los sectores académico, productivo y social, para la definición y formalización de alianzas y/o acuerdos estratégicos.
- Difusión y socialización de la cultura institucional y del Ethos Militar entre la comunidad universitaria y actores externos relevantes, utilizando medios comunicacionales masivos (redes sociales, portal web institucional, correo institucional y otros canales).
- Internacionalización de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, fomentada a través de redes globales.
- Desarrollo de programas de capacitación continua en seguridad, defensa, tecnología y áreas emergentes, alineados con los dominios académicos, las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad civil.
- Diversificar las fuentes de financiamiento para la Universidad a través de proyectos y actividades estratégicas que garanticen sostenibilidad financiera y la capacidad de innovación institucional.
- Establecer acciones que permitan el fortalecimiento sostenible de la innovación social, abierta y de transferencia de tecnología en los docentes, estudiantes y demás colaboradores de la Universidad mediante programas de formación, concursos internos, proyectos y mentorías a nivel empresarial e investigativo.
- Implementar acciones que fortalezcan la educación continua, los programas de posgrado, la prestación de servicios especializados y las consultorías, con el fin de incrementar el presupuesto destinado a la autogestión.

3.2. Indicadores OE3

Nombre del Indicador: IE3.1 Porcentaje de ingresos de autogestión con respecto al presupuesto de ingresos total planificado.

Definición del Indicador: Mide la proporción de los ingresos totales de la institución que provienen de actividades de autogestión, como educación continua, programas de posgrado,

prestación de servicios especializados, consultorías, licenciamientos y otras actividades de transferencia tecnológica. Refleja la capacidad de diversificación financiera y la sostenibilidad de la universidad.

Fórmula de Cálculo:

$$PIA = 100 \times \frac{IEC + IPOS + ISERV + ICONS + ITRANS + IIASAI}{ITOTAL \text{ PLANIFICADO}}$$

Definición de las Variables:

- PIA: Porcentaje de Ingresos por Autogestión.
- IEC: Ingresos totales generados por autogestión por actividades de Educación Continua (Escuela de Conducción, CEC, Idiomas).
- IPOS: Ingresos totales generados por autogestión por la matrícula en programas de Posgrado.
- ISERV: Ingresos totales generados por autogestión por la prestación de servicios especializados (ej. laboratorios).
- ICONS: Ingresos totales generados por autogestión por consultorías.
- ITRANS: Ingresos totales por otras actividades de transferencia de tecnología (por ejemplo, licenciamiento de patentes)
- IIASA I: Ingresos totales generados por el IASA I
- ITOTAL: Ingresos totales de la institución en el período fiscal planificado

Metodología de cálculo:

Se realiza un conteo simple de todos resultados de docencia, investigación y vinculación transferidos durante el período de evaluación. Cada resultado transferido formalizado cuenta como una unidad.

Limitaciones técnicas:

El indicador no mide el valor económico o el impacto social de cada transferencia, que puede variar significativamente. Tampoco captura transferencias informales de conocimiento

Fuente de datos:

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología, Vicerrectorado de Docencia, Unidad de Gestión de Vinculación con la Sociedad, Empresa Pública INNOVATIVA EP.

Descripción de la meta: Incrementar el porcentaje de ingresos de autogestión con respecto al presupuesto total institucional del 70% en el 2024 al 84% en 2029.

Metas:

INDICADOR	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de ingresos de autogestión con respecto al presupuesto de ingresos total planificado	70%	71%	74%	77%	81%	84%

Nombre del Indicador: IE3.2 Porcentaje de actores clave que han suscrito alianzas o acuerdos con la Universidad, frente al total de actores clave identificados.

Definición del Indicador: Mide la efectividad en la gestión de relaciones estratégicas, evaluando la proporción de actores clave (previamente identificados) con los cuales se tiene un instrumento convencional de cooperación. Un instrumento convencional de cooperación se considera "efectivo" si ha generado al menos una acción verificable (movilidad, proyecto, publicación, etc.) en el período evaluado.

Fórmula de Cálculo:

$$PAE = 100 \times \frac{NAC}{NACI}$$

Definición de las Variables:

- PAE: Porcentaje de Alianzas Efectivas con actores clave.
- NAC: Número de Actores clave con los que se tiene al menos un instrumento convencional de cooperación y que ha registrado una o más acciones de colaboración en el período de evaluación, en el ámbito de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.
- NACI: Número Total de Actores Clave Identificados por la universidad como estratégicos para su posicionamiento (incluye actores del ecosistema de innovación)

Metodología de cálculo:

1. La Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional (URCI) actualiza anualmente el mapa de actores clave (NACI).
2. Se identifican los actores con instrumentos de cooperación vigentes y se verifica la existencia de acciones efectivas en docencia, investigación o vinculación.
3. Se contabiliza el número de actores activos (NAC) y se aplica la fórmula para determinar el porcentaje de efectividad.
4. La información es validada con la UPDI y el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología."

Limitaciones técnicas:

No mide la calidad, el alcance o el impacto de las alianzas; únicamente su existencia y efectividad operativa. La definición de "actor clave" depende de la metodología institucional utilizada para su identificación.

Fuente de datos:

Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional (URCI); Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI); registros de convenios y alianzas institucionales.

Interpretación de la meta:

Incrementar el porcentaje de actores clave con alianzas o acuerdos efectivos del 0% en 2024 al 80,00% en 2029.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de actores clave que han suscrito	0%	0%	72,50%	75,00%	77,50%	80,00%

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
alianzas o acuerdos con la Universidad, frente al total de actores clave identificados.						

* Nota: 44 convenios efectivos / 63 convenios = 70%

Periodicidad: Anual.

Validado por: URCI, VAG.

Nombre del Indicador: Tasa de movilidad de la comunidad universitaria.

Definición del Indicador: Mide la proporción de la comunidad universitaria (estudiantes, personal académico y personal administrativo) que participa en programas de movilidad nacional e internacional, ya sea saliente o entrante, en modalidad presencial, híbrida o virtual, durante un período de evaluación.

Fórmula de Cálculo:

$$TM = 100 \times \frac{(E_{mov} + PA_{mov} + PADM_{mov} + EA_{ext})}{E_{total} + PA_{total} + PADM_{total}}$$

Definición de las Variables:

- **TME:** Tasa de Movilidad Efectiva.
- **Emov:** Número de estudiantes (grado y posgrado) que participaron en una actividad de movilidad (entrante/saliente, presencial/virtual/híbrida).
- **PAmov:** Número de personal académico que participó en una actividad de movilidad.
- **PADMmov:** Número de personal administrativo que participó en una actividad de movilidad.
- **EAext:** Número de estudiantes que realizaron actividades académicas, investigación o vinculación en el exterior.
- **Etotal:** Número total de estudiantes matriculados en el período.
- **PAtotal:** Número total de personal académico con contrato vigente en el período.
- **PADMtotal:** Número total de personal administrativo con contrato vigente en el período.

1.7 Metodología de cálculo:

1. Se obtiene el número total de personas en cada estamento (estudiantes, académicos, administrativos) para conformar el denominador.
2. La Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional (URCI) consolida los registros de todas las actividades de movilidad (intercambios, pasantías, estancias de investigación, clases espejo, COIL, etc.)
3. Se cuantifica el número de participantes únicos por estamento para conformar el numerador.
4. Se aplica la fórmula para calcular la tasa.

Limitaciones técnicas:

No diferencia la duración o modalidad de la movilidad (presencial, virtual o híbrida), lo que puede limitar la comparabilidad entre períodos. Las variaciones anuales dependen de convocatorias externas y presupuesto institucional disponible.

Fuente de datos:

Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional (URCI), Unidad de Registro, Unidad de Talento Humano, Unidad de Bienestar Universitario

Interpretación de la meta:

Incrementar la tasa de movilidad de la comunidad universitaria del 0% en el año 2024 al 0,37% al 2029, fortaleciendo la internacionalización académica y la cooperación interinstitucional.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Tasa de movilidad de la comunidad universitaria	0%	0%	0,26%	0,29%	0,32%	0,37%

4. Objetivo Estratégico - OE4

OE4. Incrementar la efectividad de la Universidad, optimizando la gestión de recursos y procesos, fortaleciendo la transformación digital y consolidando una cultura de mejora continua en la gestión académica y administrativa.

4.1. Estrategias OE4

- Consolidar la transformación digital institucional mediante el fortalecimiento de las competencias tecnológicas del personal y la optimización del uso de los sistemas académicos, administrativos y de investigación.
- Posicionar la identidad institucional como elemento diferenciador en contextos competitivos del sistema de educación superior.
- Desarrollar líneas de acción integrales de posicionamiento institucional en el ámbito nacional e internacional
- Automatizar el sistema institucional de gestión de riesgos que garantice la continuidad operativa ante eventos adversos.
- Transformar los procesos administrativos y académicos para garantizar la sostenibilidad digital institucional
- Actualizar de forma continua la comunicación institucional interna y externa
- Optimizar el gasto, la diversificación de ingresos y la eficiencia operativa
- Mejorar la infraestructura y equipamiento para reducir riesgos operativos.
- Optimizar los planes de acción integrales de bienestar laboral para fortalecer el compromiso y la productividad del personal ante factores estructurales internos y externos.
- Diseñar un modelo operativo por procesos orientado a resultados y a la mejora continua

4.2. Indicadores OE4

Nombre del Indicador: IE4.1 Porcentaje de reducción de solicitudes de acciones correctivas en las auditorías internas y externas del Sistema de Gestión Integrado

Definición del Indicador: Mide el grado de mejora continua del Sistema de Gestión de la Integrado, a través de la disminución anual de los resultados obtenidos en auditorías internas, externas al SGI-ESPE.

Refleja la madurez del sistema, la efectividad de las acciones correctivas, representa el avance de la consolidación del SGI-ESPE, con menor recurrencia en hallazgos y mayor cumplimiento en los estándares de calidad.

Fórmula de Cálculo:

$$PRS = \left(1 - \frac{SAC_t}{SAC_{t-1}} \right) \times 100$$

Definición de Variables:

- PRS: Porcentaje de reducción de solicitudes de acción correctiva En el SGI-ESPE
- SAC_t: Número total de Solicitudes de Acción Correctiva o hallazgos registrados en el período actual.
- SAC_{t-1}: Número total de Solicitudes de Acción Correctiva o hallazgos registrados en el período anterior.

Interpretación de la meta: Alcanzar una reducción del 10% en las solicitudes de acciones correctivas al 2029 cada año, fortaleciendo la mejora continua y la madurez del Sistema de Gestión Integrado.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de disminución de solicitudes de acciones correctivas en las auditorías internas y externas del Sistema de Gestión Integrado	0%	0%	5%	10%	10%	10%

Nombre del Indicador: IE4.2 Porcentaje de procesos institucionales automatizados.

Definición del Indicador: Mide la cantidad de procesos académicos y administrativos clave que operan en entornos digitales, demostrando el avance de la transformación digital de la institución. Refleja el progreso en la optimización y eficiencia de la gestión.

Fórmula de Cálculo:

$$\%PrAut = \left(\frac{N_{PrAut}}{N_{PrPrio}} \right) \times 100$$

Definición de las Variables:

- %PrAut: Porcentaje de Procesos Automatizados.
- NPrAut: Número de procesos que han sido completamente automatizados y están operativos en plataformas digitales.
- NPrPrio: Número total de procesos institucionales que han sido identificados y priorizados para su automatización en el período de evaluación.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
---------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Porcentaje de procesos institucionales automatizados	0%	0%	27%	41%	55%	68%
--	----	----	-----	-----	-----	-----

Nombre del Indicador: IE4.3 Porcentaje de ejecución del presupuesto.

Definición del Indicador: Evalúa la eficiencia financiera a través de la relación entre el presupuesto devengado y el valor codificado del presupuesto institucional. Mide la capacidad de gestión para alinear la ejecución financiera con la planificación estratégica.

Fórmula de Cálculo:

$$PEE = \left(\frac{(PD)}{(Cod)} \right) \times 100$$

Definición de las Variables:

- PEE: Porcentaje de Ejecución Efectiva.
- PD: Presupuesto devengado
- Cod: Codificado

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de ejecución del presupuesto.	74,32%	75%	76,17%	78,08%	80,03%	82,03%

Nombre del Indicador: IE4.4 Porcentaje de recaudación de ingresos

Definición del Indicador: Evalúa la eficiencia financiera de la recaudación de ingresos

Fórmula de Cálculo:

$$PRI = \left(\frac{(PR)}{(PC)} \right) \times 100$$

Definición de las Variables:

- PRI: Porcentaje de Recaudación de Ingresos.
- PR: Presupuesto recaudado
- PC: Presupuesto codificado

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Porcentaje de recaudación de ingresos	83,50%	84,10%	84,73%	86,42%	88,15%	89,91%

Nombre del Indicador: IE4.5 Índice de percepción de la calidad del servicio

Definición del Indicador: Determina la percepción sobre la calidad del servicio que el usuario interno o externo ha recibido

Fórmula de cálculo:

$$IPCAL = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{\sum_{j=1}^m V_{ij}}{m} \right)}{n}$$

Definición de las variables:

- Vij: Valor obtenido en la escala Likert para la pregunta i en la encuesta j.
- m: Número total de encuestas válidas aplicadas.
- n: Número total de preguntas del cuestionario.

Metas:

DETALLE	LÍNEA BASE 2024	META AÑO 2025	META AÑO 2026	META AÑO 2027	META AÑO 2028	META AÑO 2029
Índice de percepción de la calidad del servicio	3,80	3,90	3,95	4,00	4,05	4,10

J. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES (PRESUPUESTARIOS)

La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE estructura su gestión presupuestaria bajo el enfoque de programas institucionales, en concordancia con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) y la Norma Técnica del Sistema Nacional de Finanzas Públicas.

En cumplimiento de las directrices emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (Circular Nro. MEF-VGF-2025-0009-C, 16-09-2025) y la Secretaría Nacional de Planificación (Circular Nro. SNP-SNP-2025-0007-C, 02-09-2025), los programas presupuestarios institucionales se articulan directamente con los objetivos estratégicos del PEDI 2025-2029 y con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No se Detiene” 2025-2029. (Anexo 5)

Los principales programas institucionales identificados son:

- a. Gestión Institucional y Talento Humano – garantiza la sostenibilidad operativa, administrativa y el fortalecimiento de las capacidades del personal.
- b. Vicerrectorado de Docencia y Apoyo a la Formación Académica – orientado a la excelencia educativa y a la ejecución del modelo educativo institucional.
- c. Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología – promueve proyectos de alto impacto en los dominios académicos.
- d. Vinculación con la Sociedad y Educación Continua – fomenta la responsabilidad social universitaria y la articulación con los sectores productivos.
- e. Gestión de la Calidad, Comunicación, Desarrollo Físico, TIC y Salud Universitaria – programas de apoyo transversal al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estos programas institucionales constituyen las unidades de agregación presupuestaria que permiten vincular los recursos financieros con los productos, metas e indicadores del PEDI, el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Inversiones (PAI), asegurando la coherencia plan-presupuesto.

K. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DEL PRESUPUESTO

La programación presupuestaria plurianual y anual de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se formula conforme a lo establecido en los artículos 80, 81 y 91 del Reglamento General al COPFP, y en las Directrices para la Proforma Presupuestaria 2026-2029 emitidas por los entes rectores de planificación y finanzas públicas.

La programación plurianual 2026-2029 refleja las proyecciones de gasto permanente y no permanente, considerando los techos institucionales aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas. El techo total de gasto permanente 2026 asciende a USD 68.754.121,64, distribuido por Unidad Operativa Desconcentrada (UOD) y fuente de financiamiento – Techos Presupuestarios. (Anexo 6)

En cuanto a la programación de inversión plurianual 2025-2028, se priorizan los proyectos registrados y validados en el SIPeIP, tales como:

- Construcción y Equipamiento del Centro de Investigaciones y Posgrados
- Implementación de un Centro de Datos Alterno Hiperconvergente
- Repotenciación del Sistema Eléctrico de la Universidad Matriz
- Portafolio de Proyectos de Investigación e Innovación Multidisciplinaria
- Programas de Becas de Cuarto Nivel y Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria

La programación anual 2026 se consolida en la Proforma Presupuestaria 2026, elaborada por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) y la Unidad Financiera, en coordinación con los vicerrectorados y unidades académicas.

Este proceso asegura que los recursos se asignen conforme a los objetivos y metas institucionales definidos en el PEDI, observando los principios de sostenibilidad fiscal, calidad del gasto y eficiencia en la ejecución presupuestaria, en concordancia con la Resolución ESPE-HCU-RES-2025-080, que aprueba la proforma y la programación cuatrienal institucional.

L. ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los Objetivos Estratégicos Institucionales están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible suscrito con la Organización de las Naciones Unidas:

1. ODS 1: Fin de la Pobreza
2. ODS 2: Hambre cero
3. ODS 3: Salud y bienestar
4. ODS 4: Educación de calidad
5. ODS 5: Igualdad de género
6. ODS 6: Agua limpia y saneamiento
7. ODS 7: Energía asequible y no contaminante
8. ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
9. ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
10. ODS 10: Reducción de las desigualdades
11. ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
12. ODS 12: Producción y consumo responsables
13. ODS 13: Acción por el clima
14. ODS 14: Vida submarina
15. ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres

16. ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

17. ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

OEI	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 6	ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17
OE1			X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X
OE2				X	X	X	X	X	X	X	X	X					X
OE3	X	X		X	X			X	X	X	X	X					X
OE4			X		X	X	X	X		X	X	X	X			X	X

La metodología establecida por la entidad de control relacionada con la Planificación Institucional, establece la obligatoriedad de mantener una alineación al Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene 2025 - 2029”, de tal manera que exista un vínculo con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el presupuesto. La Universidad se encuentra alineada de la siguiente forma:

Los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se encuentran alineados con los ejes estratégicos Social e Institucional del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador no se detiene, particularmente en lo relacionado con la educación superior, la innovación y el fortalecimiento de la gestión pública.

Eje Social – Objetivo 2: “Potenciar las capacidades de la ciudadanía con acceso universal a una educación inclusiva de calidad, acceso a espacios de intercambio cultural y una vida activa.”

Política 2.3: Impulsar un sistema nacional de educación superior transparente e innovador, con oferta académica inclusiva, pertinente e integral, acorde a las necesidades del país y su población a nivel nacional.

Metas asociadas: Incrementar el número de becas y ayudas económicas otorgadas para estudios de educación superior y educación continua de 107.563 en 2024 a 152.770 al 2029.; Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación de tercer nivel de 42,80% en el 2023 a 48,60% al 2029.

Política 2.4 Impulsar la investigación científica, la innovación, la transferencia de tecnología, la protección de saberes ancestrales y de propiedad intelectual, con programas que permitan la inclusión, permanencia y educación continua.

Meta asociada: Incrementar el número de investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,96 en el 2024 a 1,83 al 2029.

Eje Institucional – Objetivo 8 “Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa”

Política 8.2: Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.

Meta asociada: Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029

El PEDI 2025–2029 de la ESPE contribuye al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene”, fortaleciendo el Sistema de Educación Superior, la producción científica, la formación

	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2025 - 2029 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional	
		Página:	61 de 64

de talento humano de excelencia, la innovación tecnológica y la eficiencia de la gestión institucional, en concordancia con los principios de autonomía responsable, pertinencia y calidad educativa.

M. INSUMOS PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

La construcción de los elementos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se sustentó en la recopilación, análisis y validación de información proveniente de fuentes institucionales, nacionales y normativas.

Entre los principales insumos considerados se destacan:

1. Marco normativo y estratégico nacional: Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) y el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No se Detiene”.
2. Instrumentos institucionales vigentes: Estatuto Universitario, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP), Modelo Educativo, Plan Estratégico de Investigación, Plan de Internacionalización, Plan de Igualdad, Plan de Movilidad y demás planes específicos aprobados por el Honorable Consejo Universitario.
3. Diagnóstico institucional y resultados de seguimiento: Evaluación del PEDI 2021–2025, informes de autoevaluación y auditorías internas, resultados de indicadores estratégicos, hallazgos de procesos CACES y evaluaciones de desempeño institucional.
4. Análisis del entorno: Estudios prospectivos y análisis PESTEL y FODA realizados por las unidades académicas y administrativas, que permitieron identificar tendencias, retos y oportunidades para el periodo 2025–2029.
5. Aportes participativos: Resultados de las mesas de trabajo institucionales desarrolladas en agosto de 2025, con la participación de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes, en las cuales se construyeron de forma colectiva la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias.
6. Referentes internacionales y buenas prácticas universitarias: Modelos de universidades acreditadas (QS, THE, SCIMAGO, EUR-ACE, ACBSP), lineamientos de sostenibilidad ODS 2030, y enfoques de calidad ISO 21001 e ISO 9001.

Estos insumos constituyeron la base técnica y participativa para definir la identidad estratégica de la Universidad, asegurando la coherencia con el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y la política pública de educación superior.

N. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

El procedimiento para la elaboración de los elementos estratégicos institucionales del PEDI 2025–2029 se desarrolló conforme a la Guía Metodológica de Planificación Institucional y bajo la coordinación de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI), garantizando un enfoque participativo, integrador y de mejora continua.

Las fases del proceso fueron las siguientes:

1. Preparación y organización: Conformación del equipo técnico responsable de la formulación del PEDI y planificación de los talleres de trabajo con las diferentes unidades académicas y administrativas.
2. Análisis de contexto y diagnóstico: Sistematización de la información proveniente del análisis situacional, FODA, seguimiento de indicadores y evaluación del PEDI 2021–2025, para identificar los principales desafíos institucionales.
3. Construcción participativa: Desarrollo de mesas de trabajo temáticas (agosto de 2025) en las que se revisaron y redefinieron los elementos estratégicos institucionales misión, visión, valores, objetivos

estratégicos, estrategias e indicadores, articulando con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo y los dominios académicos de la Universidad.

- Validación técnica y directiva: Revisión de la propuesta preliminar por parte de los vicerrectorados, unidades estratégicas y la alta dirección institucional, consolidando una versión técnica integral.
- Aprobación institucional: Presentación y conocimiento por parte del Comité de Planificación y Evaluación Institucional, y aprobación por el Honorable Consejo Universitario.

Este procedimiento permitió garantizar que los elementos estratégicos respondan a la misión institucional, a los retos del entorno, y al fortalecimiento de la calidad, innovación y sostenibilidad universitaria en el marco del período 2025–2029.

O. GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La fase de implementación constituye el momento operativo del proceso de planificación estratégica institucional, en el cual los objetivos, estrategias e indicadores definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 se despliegan hacia los niveles táctico y operativo, garantizando su cumplimiento a través de la gestión articulada de los planes institucionales, programas y proyectos.

Esta fase tiene como propósito vincular la planificación con la ejecución presupuestaria, asegurando la coherencia entre lo planificado, lo financiado y lo ejecutado, en concordancia con los artículos 55, 57, 80 y 91 del Reglamento General al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

La implementación del PEDI en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se desarrolla bajo los siguientes lineamientos:

- Despliegue institucional:** Los objetivos estratégicos del PEDI se traducen en planes institucionales y operativos que especifican metas, responsables, plazos, indicadores y recursos asignados. Este despliegue se formaliza mediante los Planes de Desarrollo, la Planificación Operativa Anual (POA) y el Plan Anual de Inversiones (PAI), instrumentos aprobados anualmente por el Honorable Consejo Universitario.
- Articulación plan - presupuesto:** Cada acción prevista en los planes operativos cuenta con respaldo presupuestario dentro de la Proforma Presupuestaria Anual y la Programación Cuatrienal de Gasto e Inversión, en coordinación entre la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) y la Unidad Financiera, conforme a las directrices del Ministerio de Economía y Finanzas y la Secretaría Nacional de Planificación.
- Gestión por resultados y mejora continua:** Las unidades académicas y administrativas implementan los proyectos, y actividades definidos en el PEDI, bajo un enfoque de gestión por resultados, priorizando la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. Los avances se monitorean mediante los indicadores estratégicos e institucionales definidos en el sistema de seguimiento del plan.
- Acompañamiento técnico y seguimiento institucional:** La UPDI realiza el acompañamiento metodológico y técnico para asegurar la adecuada ejecución y alineación del plan. El seguimiento se efectúa de manera trimestral y anual, a través de los informes institucionales remitidos al Comité de Planificación y Evaluación Institucional.
- Retroalimentación y ajustes:** La información generada en el proceso de seguimiento alimenta el ciclo de mejora continua, permitiendo realizar ajustes en metas, proyectos y prioridades conforme a las evaluaciones internas, auditorías, autoevaluaciones del CACES y los informes de rendición de cuentas.
- Responsabilidad institucional:** La implementación del PEDI se sustenta en el principio de autonomía responsable de la Universidad, garantizando que cada unidad asuma la ejecución de sus objetivos y resultados en el marco de la normativa vigente, las directrices presupuestarias y los mecanismos de rendición de cuentas institucionales.

En esta fase, la Universidad consolida el ciclo de planificación estratégica, operativa, presupuestaria, asegurando la alineación entre la visión institucional, las directrices de la educación superior y los compromisos establecidos en los instrumentos nacionales de planificación.

P. APROBACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL (Medio de verificación con el cual la Máxima Autoridad de la entidad aprueba el Plan Institucional)

La aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2025–2029 constituye la fase de formalización del proceso de planificación estratégica y representa el compromiso institucional de cumplimiento y ejecución de las metas establecidas.

En la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la Máxima Autoridad Institucional, de conformidad con los artículos 12 y 14 del Estatuto Universitario y el artículo 27 del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (ROGOP), es el Honorable Consejo Universitario (HCU), órgano colegiado de cogobierno y autoridad máxima de la Universidad.



El medio de verificación de la aprobación del Plan Institucional corresponde a la Resolución del Honorable Consejo Universitario mediante la cual se conoce, aprueba y dispone la implementación del PEDI.






Este acto administrativo se constituye en el medio de verificación oficial que respalda la validez del Plan ante la instancia de control de la Planificación, garantizando su registro en el Sistema de Información de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) y su articulación con los demás instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Q. ANEXOS

- ANEXO 1. Atribuciones y facultades de la entidad
- ANEXO 2. Evolución del presupuesto institucional
- ANEXO 3. Descripción de Actores
- ANEXO 5. Descripción de estrategias por OEI
- ANEXO 5. Programas y proyectos institucionales por OEI
- ANEXO 6. Presupuesto de gasto corriente y de inversión
- ANEXO 7. Ficha de Indicadores y Metas para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2025 -2029
- ANEXO 8. Detalle de la ejecución presupuestaria 2021 - 2024

R. FIRMAS

Rubro	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por :	Ing. Geovanna Chávez, Mgtr.	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional Especialista de Planificación	 Firmado electrónicamente por: MAYRA GEOVANNA CHAVEZ CRUZ <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>
	Ing. Francisco León, Mgtr.	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional Docente de Apoyo en Gestión Educativa	 Firmado electrónicamente por: EDWIN FRANCISCO LEON LARA <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>

Rubro	Nombre	Cargo	Firma
	Ing. Geovanny Raura, Mgtr.	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional Docente de Apoyo en Gestión Educativa	 Firmado electrónicamente por: JORGE GEOVANNY RAURA RUIZ <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>
Revisado por:	Ing. Mario Cruz Rodriguez, Mgtr.	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional Director	 Mario Alejandro Cruz Rodriguez 
Revisado por:	CrnI CSM Edison Haro, PhD	Vicerrector Académico General	 Firmado electrónicamente por: EDISON EDUARDO HARO ALBUJA <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>
Supervisado por:	CrnI EMC Victor Villavicencio, PhD	Rector	 Firmado electrónicamente por: VICTOR EMILIO VILLAVICENCIO ALVAREZ <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>