EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Moisés Tacle Galárraga, Ph.D
Rector

Guayaquil - Ecuador, Mayo de 2006

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL (ESPOL)

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL (ESPOL)

Moisés Tacle Galárraga, Ph.D., Rector

I. Análisis del entorno al momento de la creación de la ESPOL

La ESPOL fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1664 el 29 de octubre de 1958. El primer considerando marca el "contexto histórico-espacial" al expresar "*Que la realidad social y económica de las provincias del litoral ecuatoriano impone la necesidad de establecer un centro de investigaciones y estudios superiores para elevar el nivel científico del país y permitir la exploración y explotación sistemática de sus recursos nacionales*".

La economía ecuatoriana se caracterizó por ser, hasta antes del petróleo, agroexportadora. Su primer momento de auge lo constituyó el cacao y el centro geográfico económico fue la ciudad de Guayaquil y su zona de influencia; la "Pepa de Oro" entró en crisis en los años 20 y el mayor impacto negativo lo recibió Guayaquil y la Costa. El segundo gran momento lo constituyó el banano y su mayor período de expansión fue la década del 50; la Costa y Guayaquil fueron la zona de mayor desarrollo.

Para el caso de Guayaquil los cambios más visibles fueron: El violento crecimiento demográfico, pues receptó la mayor parte de la migración sierra-costa y campo-ciudad; la rápida expansión del espacio urbano, pues la población en apenas una década se duplicó; el mayor peso electoral, pues representó cerca del 30% del total de los electores nacionales; la mayor demanda de educación, salud y servicios básicos; la ciudad con mayor población económicamente activa; y también el centro financiero comercial e industrial, tanto que la mayoría de las industrias de bienes de consumo y bienes intermedios que se crearon en los años 50 en el Ecuador se instaló en Guayaquil.

A estos elementos que ocurrieron en los años 50, década en que se creó la ESPOL, hay que añadir los siguientes aspectos que se interrelacionan con el propósito inicial de la ESPOL:

- La importancia de la industria pesquera, que para esa época era "*una de las pocas actividades económicas nacionales que está exportando productos industrializados, que, como tales, agregan mayor valor que las materias primas o frutas en estado natural que componen las exportaciones ecuatorianas*" (***Banco Central del Ecuador, memorias de 1958)*** Por esta importancia y por el desarrollo de programas científico-técnicos en relación con el camarón y el atún, para ese año se veía la necesidad de crear "*el Instituto Nacional de Investigaciones Marinas y Tecnología Pesquera*" que, a criterio del gobierno se constituirá en un "valioso elemento en la sustentación y desarrollo de esta actividad económica".

- El desarrollo industrial de los años 50 hizo que surja la necesidad de tener una política de estado y uno de sus ejes, según la fuente citada, era la creación de "*un departamento o centro que proporcione a la industria asesoramiento en los campos administrativo y técnico*", pues "*la ayuda técnica tiene mucho mayor importancia que las formas tradicionales de protección a la industria, cuando se tiene en cuenta la competencia internacional*".

- "La necesidad de expansión de la industria y la minería para crear nuevas fuentes de trabajo", pues el sector agropecuario no podía absorber la mano de obra existente.

- "La escasez de energía eléctrica", que para esa época era "uno de los principales factores que retarda el desarrollo industrial".

- El déficit constante que desde 1954 registraba en su comercio exterior el petróleo y sus derivados.

II Los fines de la ESPOL al momento de su creación

El Decreto que creó la ESPOL determinó que sus dos principales fines eran:

a) "La docencia superior en ciencias naturales, físicas, químicas y matemáticas;

b) "La investigación científica de los fenómenos y recursos naturales de la región litoral, inclusive el mar territorial".

Como dice el Art. 3 del Decreto, para realizar la primera finalidad trabajará en Ingeniería Naval, Minas y Petróleo, a partir del primer año lectivo, y posteriormente podrá establecer otros cursos "*que obedezcan a las necesidades técnicas y ambientales de la región costanera*".

Según el Art. 4 "*para cumplir el segundo objetivo, realizará de modo constante y sistemático investigaciones geofísicas, geográficas, geopolíticas, climatológicas, oceanográficas y las demás que se consideren convenientes.*"

"*De manera especial, procurará realizar las investigaciones necesarias con el objeto de determinar las posibilidades económicas del mar territorial y de la región insular, buscando los medios de conservarlas y explotarlas en beneficio nacional*".

Para cumplir estos fines había un obstáculo estructural en el Ecuador: La carencia o insuficiencia de recursos humanos avanzados en el campo de las ingenierías.

Para esa época en el Ecuador habían 6 centros superiores públicos, 4 ubicados en la Sierra y 2 en la Costa; de los 6, dos trabajaban en el campo de las ingenierías: La Escuela Politécnica Nacional (Quito) y la Universidad Técnica de Manabí (Portoviejo), las restantes eran universidades generales centradas fundamentalmente en Ciencias de la

Salud, Agropecuaria, Química, Derecho y Ciencias de la Educación. La centenaria Universidad de Guayaquil en el campo de las ingenierías de origen físico-matemáticas solo tenía Ingeniería Civil.

Dada la estructura de la economía ecuatoriana, y en especial la agroexportación, muy pocas familias enviaban a sus hijos al extranjero a formarlos en el campo de las ingenierías y muchos de los que allá estudiaban no regresaban al país.

III Las estrategias en su primera etapa (1959-1972)

Las estrategias a lo largo de los años 60 para captar recursos humanos incluyó:

- Incorporar los profesionales existentes en el medio (los primeros profesores en 1959).
- Repatriar a jóvenes profesionales en el campo de las ingenierías que trabajaban en el extranjero (1961).
- Contratar docentes extranjeros y, formar en las mejores universidades del mundo a estudiantes y egresados politécnicos (Años 60-70).

Otra limitante para el cumplimiento de los fines hizo relación a la infraestructura tecnológica y a la infraestructura física. La estrategia incluyó dos metas: Poseer un espacio físico y obtener recursos del Gobierno del Ecuador, a través de un préstamo BID, para construir edificios y equipar talleres y laboratorios. El primer préstamo del BID el 309/SF-EC (19 de abril, 1972) por un total de $3'900.000 sirvió para este objetivo. Además, se obtuvo en el mismo momento un convenio por $271.000 para financiar un programa de asistencia técnica que incluía la contratación de asesores en planificación del desarrollo institucional, reorganización académica y docente, fortalecimiento de la Biblioteca central, establecimiento de carreras cortas, fortalecimiento de la Ingeniería Naval, selección e instalación de equipos electrónicos, reestructuración de la administración financiera y contable de la ESPOL; la asistencia técnica también incluía un componente de capacitación y perfeccionamiento docente con énfasis en la formación de Magíster y Ph.D. especialmente en Física, Química y Matemáticas.

Para efectos de esta ponencia es trascendente destacar que ya en abril del 72, esto es a los 13 años de haber iniciado su vida académica, la ESPOL asume el reto de incorporar la planificación como un elemento fundamental para el desarrollo institucional.

IV La transición (1973-1982)

Esta transición en el desarrollo institucional está marcada por grandes hechos que ocurrieron en la sociedad ecuatoriana y en la ESPOL, entre ellos:

- En febrero de 1972 se instaura una dictadura militar que en su primera etapa se autodenominó "nacionalista y revolucionaria" y que apostó al desarrollo industrial y al crecimiento del sector eléctrico incluyendo un agresivo plan de generación eléctrica y de distribución en el área rural, gracias a los ingresos petroleros.

- Desde agosto de 1972 el Ecuador se convirtió en exportador de petróleo, creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, ingresó a la OPEP, y construyó la refinería de Esmeraldas, con lo cual el Ecuador, a más de poseer divisas para el plan de desarrollo que puso en marcha la Junta Militar, creó las condiciones para incrementar la demanda de ingenieros y tecnólogos en diferentes áreas productivas, en especial las vinculadas con la vida académica de la ESPOL;
- La reincorporación de los jóvenes politécnicos que habían obtenido su título de Magíster en universidades de prestigio de Estados Unidos, Europa y América Latina a través de dos programas: LASPAU y FULLBRIGHT. Esta masa crítica, que la gran mayoría se incorporó como profesor a tiempo completo, para dedicar todo su esfuerzo al desarrollo institucional, hecho excepcional en la universidad ecuatoriana, impulsó una reforma curricular integral, elevó el nivel académico institucional y asumió gran parte de la dirección en las diferentes unidades académicas.
- El incremento de la demanda de educación superior como consecuencia de la gran expansión de la matrícula a nivel secundario en los años 60 y 70.
- Las nuevas demandas del sector productivo referidas a nuevas ingenierías y a carreras tecnológicas (la ESPOL creó Tecnología Pesquera en 1973) entre ellas las relacionadas con el conjunto de las industrias y las potenciales como consecuencia del mega proyecto petroquímico Atahualpa en la Península de Santa Elena, que pensó ejecutarse y que se frustró por la crisis de los años 80.

- El crecimiento de los servicios y el aparecimiento de la computación (la ESPOL creó Tecnología en Computación en 1974) como nuevo elemento de la administración en el sector productivo, en especial en el sector bancario que fue uno de los grandes beneficiarios del boom petrolero.
- La creación en la ESPOL de la Unidad de Planificación (mediados de los años 70) como una instancia permanente dedicada a pensar el desarrollo institucional en concordancia con las demandas del sector productivo público y privado y considerando las tendencias de la ciencia y la tecnología.

La conjunción de todos estos factores más el sólido liderazgo institucional y el convencimiento de que la ESPOL debía dar un salto cualitativo, condujeron a que se planteara la necesidad de un nuevo Plan de Desarrollo que tenga el apoyo del gobierno del Ecuador y del Banco Interamericano de Desarrollo. Parte de ese plan era la creación del nuevo campus, pues las instalaciones del campus Las Peñas resultarían muy pequeñas para las metas y perspectivas que visualizaban los líderes politécnicos.

V. El Plan de Desarrollo 1983-1992

En 1976 los principales líderes de la ESPOL iniciaron un proceso de reflexión institucional que desembocó en la formulación de un nuevo Plan de Desarrollo que inicialmente tuvo cuatro grandes ejes:

- La creación de varios programas de tecnología en los cuales el país y la costa eran deficitarios y que además atendieran las proyectadas demandas en el campo de la Petroquímica;
- El fortalecimiento de las ingenierías, lo cual incluía el mejoramiento docente y la creación de por lo menos dos carreras que a criterio de los líderes institucionales eran fundamentales para el desarrollo agropecuario y para la seguridad alimentaria, se trataba de crear las carreras de Ingeniería en Hidráulica para atender entre otros los problemas recurrentes de sequías e inundaciones en el Litoral, y la Ingeniería en Alimentos para potenciar la agroindustria y enfrentar los problemas de la postcosecha;
- La construcción de un nuevo campus politécnico moderno, funcional; y,
- El mejoramiento de la infraestructura tecnológica para las carreras existentes y las por crearse.

Para justificar todo este proyecto la ESPOL contrató expertos extranjeros y nacionales e inició un proceso de acercamiento tanto al Gobierno Nacional cuanto al Banco Interamericano de Desarrollo, obteniendo de ambos respuestas positivas. Uno de los últimos decretos de la Dictadura (9 de agosto de 1979) hizo relación a la expropiación de los terrenos de lo que es hoy el campus Gustavo Galindo. El gobierno democrático de Jaime Roldós y Oswaldo Hurtado, que inició sus labores el 10 de agosto de 1979, incluyó en su Plan de Desarrollo el proyecto de la ESPOL como la obra significativa del Gobierno Nacional a favor de la educación superior ecuatoriana. A su vez, el BID siempre prestó su colaboración técnica para que el proyecto avanzara. El Contrato de Préstamo entre el BID y la ESPOL garantizado por la República del Ecuador ocurrió el 20 de junio de 1983, cuyos objetivos fueron:

a) *Ampliar las carreras de tecnólogos (crear 7 carreras).*
b) *Ampliar las carreras de Ingeniería Eléctrica y reforzar las existentes.*
c) *Crear cursos de postgrado en Ingeniería Hidráulica e Ingeniería de Alimentos.*
d) *Mejorar integralmente la calidad de la docencia y la eficiencia interna de la institución.*
e) *Promover y apoyar las actividades de investigación científica y tecnológica.*
f) *Desarrollar programas de extensión y apoyo tecnológico al sector productivo.*

En materia de infraestructura física el proyecto contempló la construcción de un nuevo campus que incluía las obras de urbanización, construcción de 28 edificios con un área de 43.000 m2 así como "*la adquisición de equipos de laboratorio para las nuevas carreras y para reforzar las existentes, de material bibliográfico y didáctico, y de mobiliario*".

Todo el proyecto tuvo una inversión de 38 millones de dólares, los cuales con el préstamo se financió 30.4 y los restantes 7.6 millones eran aportaciones del Gobierno Nacional, las que se cumplieron a pesar del grave proceso devaluatorio que ocurrió en los años 80 en el Ecuador. El apoyo de los presidentes Roldós, Hurtado, Febres Cordero y Borja reflejan el alto grado de credibilidad de la ESPOL y de que sí es posible ejecutar políticas de Estado cuando las metas aportan al desarrollo y los procesos se manejan de

manera idónea como ocurrió con el proyecto BID-ESPOL, que con los 38 millones se superaron todas las metas previstas y hubo un plus, por ejemplo el edificio de lo que es hoy la Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar.

VI. La Planificación Estratégica post BID-ESPOL II (1993 - 2007)

Durante el proceso de ejecución del proyecto BID-ESPOL el esfuerzo de la Alta Dirección Institucional (Rectorados de Víctor Bastidas, Gustavo Galindo y Sergio Flores) se centró en el cumplimiento de las metas del proyecto y en fortalecer las relaciones de la ESPOL con los sectores productivos público y privado.

6.1 Los diversos Planes Estratégicos en el período 1994-2007

La culminación del proyecto coincidió con la etapa previa a un nuevo rectorado que se posesionó en noviembre de 1992. El proceso de planificación, a partir de ese momento, tuvo los planes siguientes:

- Un Plan Emergente que se constituyó en el POA del año 2003;
- El Plan Estratégico 1994-1997 (Rectorado Ing. Nelson Cevallos) que recogió las principales propuestas del Rector electo así como las opiniones de los estamentos politécnicos expresadas en los talleres previos a la aprobación del Plan.
- El Plan de Desarrollo Estratégico 1998-2002 (Rectorado Ing. Víctor Bastidas); y,

- El Plan Estratégico 2003-2007 (Rectorado Dr. Moisés Tacle)

6.2 La metodología

6.2.1 De los principios

La formulación de los Planes Estratégicos de la ESPOL ha sido guiada por los siguientes principios metodológicos:

- ✔ **Contextualizado**, para lo cual se consideró un conjunto de supuestos relacionados con la globalización, la sociedad del conocimiento, la competitividad, las tendencias de la ciencia y la tecnología, las características de la educación superior, la propuesta de un nuevo modelo de desarrollo regional con base en el conocimiento y el liderazgo que Guayaquil tiene como ciudad, hecho fundamental ahora que las ciudades también compiten y que como elemento de la globalización tiene relevancia y pertinencia el desarrollo de las capacidades locales.
- ✔ **La cabeza encabeza.** El proceso de formulación es liderado por la Alta Dirección Institucional. Igual responsabilidad tienen en la ejecución y evaluación. La formulación del Plan tomó como referentes: (i) los planes de trabajo que el Rector y los Vicerrectores presentaron a consideración de la comunidad politécnica; y (ii) las resoluciones trascendentes del Consejo Politécnico referidas a asuntos institucionales de gran aliento.
- ✔ **Participativo y consensuado,** para lo cual, mediante varios mecanismos, se ausculta el criterio y expectativas de los tres estamentos politécnicos, considerando que es responsabilidad inexcusable de los profesores la dirección

institucional; que los sujetos de la formación profesional son los estudiantes; y, que lo administrativo, en cuya cotidianidad están los trabajadores, es un soporte de la vida académica.
- ✔ **Mejoramiento continuo,** el Plan es solo una guía, es una obra perfectible y está sujeto a cambios propios de la dinamia social y del vertiginoso crecimiento de la tecnología. Un elemento de este mejoramiento son las evaluaciones periódicas del plan y sus consecuentes reajustes.
- ✔ **Rendición de cuentas,** el plan, a más de fijar objetivos estratégicos y lineamientos para su cumplimiento, establece indicadores de éxito para los diferentes períodos, de manera que una adecuada rendición de cuentas de directivos y de todos los estamentos deberá considerar esos indicadores.

6.2.2 De los procesos

El proceso de formulación de los planes ha sido el siguiente:

a) **Elaboración del Borrador Cero por el Rectorado**, se toma como referentes los logros institucionales, los planes de trabajo presentados por las autoridades de cada período, las resoluciones del Consejo Politécnico y los criterios de los miembros de este organismo en relación con el FODA Institucional.

b) **Análisis del Borrador Cero y procesamiento de las observaciones**, Se envía el documento para conocimiento de la comunidad politécnica. El propósito es que lo analicen y envíen al Rectorado las observaciones pertinentes.

c) **Validación de los Borradores Uno y Dos**, se lo realiza mediante talleres del Consejo Politécnico Ampliado, en donde están representados todos los estamentos, organismos de apoyo, así como los ex rectores y ex vicerrectores.
d) **Diálogo con los Estamentos,** el Rector presenta ante los profesores, trabajadores y estudiantes el Plan y recoge criterios que permiten incluir, eliminar y reformular varios objetivos estratégicos.
e) **Aprobación del Plan por el Consejo Politécnico,** que es el acto formal y la ratificación del consenso alcanzado.

6.2.3 De los desafíos

Un elemento fundamental en la planificación estratégica de la ESPOL es el que hace relación a los desafíos, y que para el caso del Plan Estratégico 2003-2007 fueron los siguientes:

Area Académica:

- Garantizar a los estudiantes, al sector productivo y al país que nuestras carreras de pregrado tienen el nivel científico y tecnológico requerido que demanda la sociedad del conocimiento.
- Ofertar carreras que se adapten a los requerimientos de las demandas reales y potenciales del mercado y a las tendencias de la ciencia y la tecnología.
- Impartir una mejor educación y evaluarla de manera sistemática (una estrategia es pasar de una educación "centrada en el profesor" a una "centrada en el estudiante").

- Lograr que los profesores publiquen regularmente y participen con la comunidad los resultados de sus investigaciones y elucubraciones.
- Ofertar, con estándares internacionales, Programas de Postgrado en Ciencia e Ingeniería, el referente debe ser la Maestría en Acuicultura. Deben, en lo interno de la ESPOL, orientarse a consolidar la investigación, promover la innovación tecnológica, mejorar la calidad académica del pregrado, incrementar las actividades de extensión y publicación; y, deben, en lo externo, atender la demanda insatisfecha de postgrados en Ingeniería y Ciencias y fortalecer los nexos de la ESPOL con el sector empresarial.
- Ampliar y diversificar los programas de cooperación internacional, tomando como referente el VLIR-ESPOL.
- Asegurar una idónea transición generacional en la docencia.

Investigación

- Consolidar una política institucional sobre la formación y el trabajo cotidiano de los Ph.D y la investigación científico-tecnológica bajo el principio de Ciencia Útil, esto es poner el conocimiento al servicio del desarrollo integral del Ecuador.

Vínculos con la comunidad/TICs

- Liderar el uso de las tecnologías de la información en la vida académica y su universalización en el sistema educativo nacional. Ese liderazgo debe hacer uso adecuado de las TICs para el procesamiento, almacenamiento y utilización de la información interna y externa como elemento clave de una gestión eficaz.

- Liderar la formulación y ejecución de grandes proyectos de vinculación con la sociedad, en especial los que hacen relación al desarrollo de las capacidades locales. Una estrategia hace relación a incorporar en la formación de nuestros estudiantes el tema de vinculación con la comunidad.
- Hacer realidad el Parque Tecnológico como expresión de un nuevo modelo de desarrollo regional con base en el conocimiento, la innovación y la creatividad, y como espacio para la gestión científica y tecnológica de la ESPOL y las universidades ecuatorianas.
- Fortalecer el liderazgo de la ESPOL en los temas trascendentes del país vinculados con nuestra vida académica.
- Consolidar los centros con énfasis en los vínculos con la comunidad y los CTDTs por nichos productivos y de servicios.
- Desarrollar programas relacionados al emprendimiento y a incubadoras de empresas de base tecnológica.
- Acreditar internacionalmente los laboratorios vinculados a la prestación de servicios.

6.2.4 De las áreas y objetivos

De manera general los objetivos estratégicos corresponden a 7 grandes áreas:

- Gestión Académica
- Gestión Científica y Tecnológica
- Gestión de las TICs

- Vínculos con la comunidad
- Bienestar Politécnico
- Gestión Administrativo-Financiera
- Infraestructura Física

Cada objetivo se integra de un enunciado específico, por ejemplo "Incrementar la oferta de Programas de Postgrado en Ciencia e Ingeniería"; un desafío-tarea que se refiere a la parte sustantiva del objetivo; un conjunto de lineamientos básicos que son un referente para alcanzar el objetivo (poseer estándares internacionales, ser autofinanciados, estar articulados a proyectos de investigación, etc.); indicadores de éxito que permiten medir el logro de avance del objetivo; y, las fuentes de financiamiento.

6.3 Los Planes Operativos Anuales (POA)

El Plan Estratégico fija indicadores de éxito de partida y de llegada; los de partida constituyen el POA del año 1 del correspondiente ejercicio rectoral y así sucesivamente cada año para formular el nuevo POA se toman como referencias el Plan Estratégico, las evaluaciones del POA anterior, los factores de éxito, los cambios en el entorno y las nuevas tendencias de la ciencia y la tecnología.

Los Planes Operativos Anuales tienen como referente central a cada uno de los objetivos previstos en el Plan Estratégico. Cada unidad, centro u organismo de apoyo, mediante consenso en su interior, propone los indicadores de éxito que logrará en el año; las propuestas se procesan y luego en el Consejo Politécnico se analizan y aprueban.

Cada logro o indicador tiene la correspondiente unidad responsable de su logro como las opciones de financiamiento que para el caso son: Autogestión, Fondos Fiscales y Proyecto Ancón.

Los POA se evalúan semestralmente utilizando el método MISA que consiste en modificar, incorporar, suprimir o aceptar el enunciado.

En el proceso de evaluación de los POA también se evalúa el Plan Estratégico en su conjunto y un ejemplo de la aplicación del método MISA consta en el POA 2006 en el que finalmente se aprobó:

a) **Modificar** los objetivos estratégicos 3 y 9 referidos a la oferta de licenciaturas y a la oferta de biotecnología.
b) **Incorporar** el objetivo 56 referido a la autoevaluación y acreditación.
c) **Suprimir** los objetivos estratégicos 2 y 39
d) **Aceptar** sin ningún cambio los demás objetivos.

6.4 De la autoevaluación, monitoreo y seguimiento de los POA

A partir del año 2006 la ESPOL ha creado un sistema para hacer el seguimiento y la autoevaluación del POA que permita:

- A la Alta Dirección (Rectores, Vicerrectores) conocer en tiempo real el nivel de avance de cada uno de los indicadores de los diferentes objetivos estratégicos, con lo cual pueden tener una visión general del trabajo de cada una de las unidades académicas y organismos de apoyo responsables del correspondiente indicador de éxito. Este conocimiento a su vez posibilita la toma de decisiones, entre ellas la reorientación del indicador o la reasignación de fondos.
- A los directivos de las unidades académicas y centros de apoyo conocer el nivel de cumplimiento de cada uno de los individuos o grupos de trabajo encargados o responsables del indicador de éxito; informar y rendir cuentas del trabajo de la correspondiente unidad o centro; y, conocer y contrastar el trabajo de las demás unidades politécnicas, con lo cual tienen una noción a profundidad de la unidad a su cargo y una visión sistémica de todo el trabajo institucional.
- A los diferentes estamentos politécnicos conocer el estado de situación del POA desde cualquier computador en las instalaciones de los diferentes campus de la ESPOL; así, un profesor, estudiante o trabajador tiene pleno acceso a la información, lo cual facilita la rendición de cuentas y potencia la capacidad de cumplimiento de las responsabilidades de los líderes institucionales.

Con el sistema la ESPOL ganará en transparencia, en cumplimiento de responsabilidades y en consecuencia será un trabajo de mayor productividad que es uno de los elementos fundamentales para alcanzar la excelencia académica.

Otra forma de evaluación, y al mismo tiempo de rendición de cuentas, lo constituyen los informes anuales de labores, que es una de las obligaciones de los rectores, según la Ley de Educación Superior. La tradición politécnica era que el Rector informaba de manera general sobre los logros institucionales. Esta metodología ha variado en los dos últimos años y el informe de labores tiene como referente fundamental el correspondiente POA, de manera que la comunidad politécnica y la sociedad ecuatoriana pueden conocer en detalle lo que se ha logrado en cada año en cada uno de los objetivos estratégicos.

Además, es parte de la tradición politécnica identificar los factores de éxito que contribuyeron a los logros, pues ello permite reconstruir todo el tejido institucional incluyendo sus relaciones con los aliados estratégicos, lo cual es transformado en saberes que contribuyen a futuras tomas de decisiones. Para el caso del año 2005 entre los factores externos de éxito se señalaron:

- Los recursos que recibimos del Proyecto Ancón, que se benefició del incremento de los precios del petróleo a nivel mundial;
- La cooperación que hemos recibido de universidades y centros de investigación de prestigio que nos permitió avanzar en el campo académico, mejorar el trabajo en el área de la investigación y que fortaleció la presencia de la ESPOL a nivel internacional, ora por la destacada labor de nuestros becarios, ora por la calidad de las publicaciones, ora por los trabajos compartidos que culminaron exitosamente;
- El apoyo de los sectores público y privado y de la sociedad civil que ven en la ESPOL a un aliado permanente en el logro de objetivos que contribuyen al desarrollo nacional y que fortalecen a cada una de las

instituciones con las cuales la ESPOL mantiene convenios o para las cuales ejecuta prestaciones de servicios.

6.5 La Norma ISO 9001 y el proceso de planificación

En el 2004 la ESPOL inició el proceso para implantar un sistema de gestión de calidad cuyo primer logro fue haber obtenido la certificación en el año 2005 a favor de tres procesos pilotos: El académico en la Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación; el de Prestación de Servicios a favor del Centro de Medio Ambiente y el de Gestión en la Unidad de Finanzas. Además, aprobó las "Políticas de Calidad":

a)Implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado a la ESPOL, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, basándose en los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

b)Llevar a cabo nuestras actividades de docencia, de investigación, de transferencia de tecnología y de extensión de calidad para servir a la sociedad, garantizando el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, aplicables a los productos o servicios que ofrece la ESPOL.

c)Promover la mejora continua como un principio fundamental aplicable a todos los procesos de la ESPOL.

d) Generar un compromiso dinámico de los Recursos Humanos de la institución, que permita mantener activo el Sistema de Gestión de la Calidad.

e) Fundamentar el Sistema de Gestión de la Calidad en la prevención de no conformidades como un medio que proporcione a los clientes, productos y servicios de calidad; por consiguiente, el personal de la ESPOL, tiene la responsabilidad de informar a la Dirección, a través de los canales establecidos, cualquier situación, real o potencial, que afecte al Sistema.

Actualmente (abril 2006), hay 3 unidades acreditadas y 8 en proceso de acreditación: La Facultad de Ingeniería en Ciencias de la Tierra; Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción; Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar; Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas; Instituto de Ciencias Matemáticas; la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, el Centro de Tecnologías de la Información; y, el Centro de Transferencia Tecnológica.

VII El impacto de la gestión institucional

El impacto del trabajo académico de la ESPOL en la sociedad ecuatoriana ha sido más significativo a partir del gran proceso planificador que nuestros líderes diseñaron a partir de los años 70. Ese impacto se evidencia en aspectos como:

- El crecimiento de la oferta de los Programas de Tecnologías en áreas donde el Ecuador era totalmente deficitario.
- La amplia diversificación de las ingenierías y de carreras vinculadas a los servicios a partir de los años 90, para responder a demandas muy sentidas por los sectores productivos y por los jóvenes. El gran dilema institucional frente a la demanda y ante los insuficientes fondos fiscales fue resuelto en el sentido de que toda nueva carrera debía ser autofinanciada. Lo acertado de la decisión se expresa en que las tres cuartas partes de los estudiantes de pregrado pertenecen a este tipo de carrera.
- El incremento significativo de los programas de postgrado. En estos momentos la ESPOL oferta 10 Diplomados, 1 Especialización y 18 Maestrías; y uno de sus desafíos es potenciar los estudios de cuarto nivel a través de dos vías fundamentales: Incrementar la oferta de Maestrías en Ciencias e Ingenierías y formar Ph.D. en alianza con las mejores universidades del mundo donde una de las vías sea la modalidad sánduche.
- La estrecha relación de la ESPOL con los sectores productivos en especial para resolver los problemas científico-técnicos y mejorar la productividad y competitividad. En esta línea de trabajo son trascendentes los aportes de la ESPOL al desarrollo de la acuicultura a través del Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas que mantenemos con el sector camaronero; los aportes al desarrollo de la actividad bananera y agrícola en

general utilizando la biotecnología y la agricultura orgánica, a través del Centro de Investigaciones Biotecnológicas del Ecuador (CIBE) que tiene pleno apoyo del sector agrícola especialmente de la costa (bananeros, cañicultores); y la contribución al desarrollo de la Península de Santa Elena a través de un segmento de los recursos que la ESPOL obtiene con los campos petroleros de Ancón.

- El liderazgo de la ESPOL en el mejoramiento de la calidad de la educación básica y diversificada (primaria y secundaria) para lo cual, a través del Centro de Tecnologías de la Información ha ejecutado varios proyectos pilotos uno de ellos en 42 escuelas y 10 colegios de la Península de Santa Elena y cuyo éxito le ha permitido formular el proyecto "De tal palo, tal astilla" que tendrá cobertura nacional y que de manera inicial se ejecutará en la provincia de Manabí (la tercera más poblada del Ecuador) con recursos del canje de deuda con el gobierno español y en la provincia de Esmeraldas, la que concentra la mayor población de afroecuatorianos y que se financiará con los incrementos del precio del petróleo, mediante un convenio con el gobierno del Ecuador.

VIII De cara al futuro

Una de las fortalezas de la ESPOL es la continuidad de las grandes políticas institucionales, con los consecuentes cambios de matices cada vez que se renueva la alta dirección. Esa fortaleza ha hecho que el proceso de desarrollo sea incremental y que haya total

consenso sobre las grandes líneas de acción. Si bien estamos entre las mejores 100 universidades de América Latina, todos trabajamos por hacer realidad la visión institucional de "*Ser líder y referente de la Educación Superior de América Latina*".