## DATOS GENERALES

**SUBSISTEMA:** GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN
**MACROPROCESO:** GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN
**PROCESO:** PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
**SUBPROCESO:** SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

**PRODUCTO:** INFORME DE RESULTADOS PUBLICADO

**RESPONSABLE:** DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO

## CONTROL DE CAMBIOS

| VERSIÓN | DESCRIPCIÓN | ROL | NOMBRE/CARGO | FECHA | FIRMA |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Implementación del Manual de Seguimiento y Evaluación del POA | ELABORADO | Ma. Eugenia Salas Analista OyM | 11/11/2014 | |
| | | REVISADO | Ma. Elena Lucas Analista Dpto. Planeamiento | 07/02/2015 | |
| | | | Ing. Medardo Silva Director OyM | 07/02/2015 | |
| | | APROBADO | Lcda. Gardenia Cedeño Directora Dpto. Planeamiento | 27/02/2015 | |
| 2 | Implementación del Manual de Seguimiento y Evaluación del POA | ELABORADO | Ec.. Gabriela Espinal Analista Dpto. Planeamiento | 14/11/2016 | Gabriela Espinal |
| | | | Ing. Alba Cáceres L. Analista OyM | 17/11/2016 | |
| | | REVISADO | Ing. Ma. José López P. Directora ( E ) OyM | 17/11/2016 | |
| | | | Ph.D. Rocío Piguave P. Directora Dpto. Planeamiento | 18/11/2016 | |
| | | APROBADO | Ph.D. Miguel Camino Rector | 25/11/2016 | Miguel Camino |

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
MANTA - MANABÍ


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

## 1. OBJETIVO:

Establecer directrices para optimizar el seguimiento, control y evaluación integral de la planificación operativa institucional, a través de la verificación del cumplimiento de los planes operativos propuestos por parte de las autoridades académicas y administrativas.

## 2. ALCANCE:

Aplicable a directivos y colaboradores de las unidades académicas y administrativas de la universidad que ejecutan gestión administrativa enfocada en el cumplimiento de metas, de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales, y al personal del Departamento de Planeamiento encargado de su seguimiento y evaluación.

## 3. RESPONSABILIDADES:

### Rector

a) Analizar y aprobar en conjunto con Vicerrectoras Académico y Administrativo el informe técnico de cumplimiento del POA semestral.

b) Efectuar la toma de decisión en relación a los resultados obtenidos y logros alcanzados, determinando medidas de acciones correctivas y preventivas.

c) Realizar planes de contingencia correctivos y preventivos según los resultados de la Evaluación del Plan Operativo Institucional.

d) Evaluar el informe general del POA ejecutado para su inclusión dentro del informe de gestión universitaria (Rendición de Cuentas).

### Vicerrector (a) Académico

a) Analizar y aprobar en conjunto con el Rector y Vicerrector (a) Administrativo el informe técnico de cumplimiento del POA semestral.

b) Efectuar la toma de decisión en relación a los resultados obtenidos y logros alcanzados, determinando junto con autoridades institucionales (Rector y Vicerrector Administrativo) medidas de acciones correctivas y preventivas.

c) Realizar planes de contingencia correctivos y preventivos según los resultados de la Evaluación del Plan Operativo Institucional.

d) Ejecutar su planificación operativa conforme a lo proyectado.

e) Presentar reporte (trimestral) al Departamento de Planeamiento, sobre el avance del cumplimiento de las metas trimestrales planificadas.

f) Presentar ante el Departamento de Planeamiento, el informe anual evaluatorio del cumplimiento de la Programación Anual de Actividades del Departamento, para conocimiento y aprobación del Órgano Colegiado Académico Superior.

### Vicerrector (a) Administrativo

a) Analizar y aprobar en conjunto con el Rector y Vicerrector (a) Administrativo el informe técnico de cumplimiento del POA semestral.


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

b) Efectuar la toma de decisión en relación a los resultados obtenidos y logros alcanzados, determinando junto con autoridades institucionales (Rector y Vicerrector Administrativo) medidas de acciones correctivas y preventivas.

c) Presentar ante el Departamento de Planeamiento, el informe anual evaluatorio del cumplimiento de la Programación Anual de Actividades del Departamento, para conocimiento y aprobación del Órgano Colegiado Académico Superior.

d) Ejecutar su planificación operativa conforme a lo proyectado.

e) Presentar reporte (trimestral) al Departamento de Planeamiento, sobre el avance del cumplimiento de las metas trimestrales planificadas.

f) Realizar planes de contingencia correctivos y preventivos según los resultados de la Evaluación del Plan Operativo Institucional.

**Director de Planeamiento:**

a) Receptar informes sobre nivel de avance en la ejecución del POA, enviados por autoridades, decanos y directores.

b) Remitir a los analistas de la unidad, los informes enviados por las autoridades, decanos y directores departamentales, para revisión y constatación respectiva de los resultados obtenidos.

c) Coordinar y dar a conocer los resultados obtenidos sobre el seguimiento y control de los planes operativos de las unidades académicas y administrativas a nivel institucional.

d) Direccionar la ejecución del seguimiento y control permanente sobre los niveles de cumplimiento del POA a los Decanos y Directores Departamentales.

e) Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y autorizar la subida de información en la plataforma tecnológica.

**Decanos de Facultad/Extensión, Director de Campus, Directores Departamentales.**

a) Establecer reuniones periódicas para evaluar el rendimiento y desempeño de su unidad, en función del plan operativo.

b) Garantizar el cumplimiento del POA priorizando los programas y proyectos que alinean sus recursos hacia los objetivos institucionales.

c) Realizar el seguimiento y control respectivos sobre las metas trazadas por cada factor de éxito planteado dentro del POA.

d) Ejecutar su planificación operativa conforme a lo proyectado.

e) Presentar reporte (trimestral) al Departamento de Planeamiento, sobre el avance del cumplimiento de las metas trimestrales planificadas.


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

f) Presentar al Departamento de Planeamiento el informe anual evaluatorio del cumplimiento de la Programación Anual de Actividades del Departamento, para conocimiento y aprobación del Órgano Colegiado Académico Superior.

**Analista de Planeamiento:**

a) Examina calidad, veracidad y consistencia de la información generada por las Facultades y Departamentos de la universidad.

b) Integra matrices de evaluación para obtener avance trimestral para medir el cumplimiento de objetivos.

**Asistente de Planeamiento:**

a) Actualiza la plataforma digital del departamento y colabora en la preparación de reportes de la información que procesa.

b) Recopila información de los principales indicadores de la calidad y pertinencia universitaria.

## 4. DEFINICIONES:

**4.1. Actividades específicas:** Medios de intervención secuencial e integrada de diversas acciones necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos.

**4.2. Indicador:** Fórmula para medir el resultado cuantitativo.

**4.3. Meta:** Característica cuantitativa y cualitativa que se pretende lograr durante el año en curso, para contribuir a logro del objetivo estratégico institucional.

**4.4. POA (Plan Operativo Anual):** La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico en actividades, proyectos, programas que se ejecutan total o parcialmente en un ejercicio fiscal. Define políticas, metas, indicadores operativos, acciones, tareas, responsables, en función de las actividades y proyectos.

**4.5. Programa:** Es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común.

**4.6. Proyecto:** Es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos.

## 5. BASE LEGAL

a. **Constitución del Ecuador aprobada en Registro Oficial No. 449 de fecha octubre 20 del 2008. Enmiendas Constitucionales aprobadas en diciembre 21 del 2015 y publicadas en Registro Oficial No. 653.**
El Artículo 280, determina lo siguiente: *"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; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su inobservancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores".*


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

El Artículo 297, expresa: *"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 Nacional de Desarrollo. 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.*

b. **Ley Orgánica de Educación Superior, aprobada mediante Registro Oficial Suplemento 298 de 12 de octubre del 2010**
Disposición General Quinta 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. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación".*

c. **Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado**
En la norma No. 100.04 (segundo párrafo) de la rendición de cuentas determina que: *"Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones".*

La norma No. 200-02 puntualiza de la planificación estratégica señala: *"Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.*

## 6. POLITICAS, CONTROL Y REGISTROS

### 6.1. Políticas

a) La matriz de seguimiento y evaluación institucional, será elaborada por el Departamento de Planeamiento, de acuerdo a los requerimientos de la matriz del SENPLADES.


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

b) El Departamento de Planeamiento diseñará las matrices y guía de usuario de la matriz de seguimiento y evaluación del POA.

c) La Matriz de Seguimiento y Evaluación del POA responde de acuerdo a su asignación en cada área.

d) Todas las unidades académicas y administrativas reportarán a la Dirección de Planeamiento los avances de cumplimiento del plan operativo anual formulado.

e) La Dirección Financiera certificará el consumo presupuestario de los proyectos y programas del plan operativo institucional.

f) La Dirección de Planeamiento podrá emitir certificación POA e indicar en el mismo si un proyecto consta en la planificación o no.

g) La falta de cumplimiento de metas e indicadores de cada unidad, deberá ser justificada por el Decano o Director Departamental respectivo a través de un informe.

h) Los Decanos y Directores ejecutarán los planes de contingencia correctivos requeridos por las autoridades institucionales para dar cumplimiento con sus planes operativos.

i) Aprobados los cambios se ajusta la matriz POA institucional y se remite la matriz de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucional a SENPLADES.

j) El Departamento de Planeamiento subirá la información generada y obtenida en la plataforma destinada para el efecto.

k) Los resultados del informe técnico semestral servirán para elaborar el informe de rendición de cuentas del Rector de la institución, a fin de corroborar la ejecución de las actividades y compromisos con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

l) Elaborar el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis (PEDI o POA).

## 6.2. Controles

a) Matriz POA institucional.

b) Matriz de seguimiento y evaluación POA trimestral.

c) Informe Técnico de Cumplimiento de metas semestrales.

d) Informe de Aplicabilidad

e) Informe de Socialización de Seguimiento del POA.


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

### 6.3. Registros

| Registro | Código del registro | Responsable de conservarlo |
|---|---|---|
| Acta Técnica de Reuniones | PCO-01-F-001 | Director(a) Dpto. Planeamiento / Autoridad académica o administrativa |
| Instructivo de la Matriz de Seguimiento y Evaluación del POA para unidades académicas | PPP-03-IT-001 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Decanos |
| Instructivo de la Matriz de Seguimiento y Evaluación POA para Departamentos, Áreas y Secciones | PPP-03-IT-002 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Directores Administrativos |
| Instructivo de la Matriz de Seguimiento y Evaluación POA Bienestar Estudiantil, Museo, CIINFOTUR, Biblioteca | PPP-03-IT-003 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Director del Departamento de Bienestar Estudiantil/ Decano de Facultad de Hotelería y Turismo/ Director DIBSE |
| Instructivo de la Matriz de Seguimiento y Evaluación POA para el Centro de Servicio para el Control de la Calidad CESECCA | PPP-03-IT-004 | Director(a) Dpto. Planeamiento / Decano Facultad de Ingeniería Industrial / Director de CESECCA |
| Instructivo de la Matriz de Seguimiento y Evaluación POA para el Departamento de Desarrollo y Promoción Cultural | PPP-03-IT-005 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Director Departamento del Desarrollo y Promoción Cultural |
| Matriz de seguimiento y evaluación POA de las unidades académicas | PPP-03-F-001 | Director(a) Dpto. Planeamiento / Decano |
| Matriz de Seguimiento y Evaluación POA de los Departamentos, Áreas y Secciones | PPP-03-F-002 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Directores Administrativos |
| Matriz de Seguimiento y Evaluación POA de Bienestar Estudiantil, Museo, CIINFOTUR, Biblioteca | PPP-03-F-003 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Director del Departamento de Bienestar Estudiantil/ Decano de Facultad de Hotelería y Turismo/ Director DIBSE |


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD ESTATAL "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

| | | |
|---|---|---|
| Matriz de Seguimiento y Evaluación POA para el Centro de Servicio para el Control de la Calidad CESECCA | PPP-03-F-004 | Director(a) Dpto. Planeamiento / Decano Facultad de Ingeniería Industrial / Director de CESECCA |
| Matriz de Seguimiento y Evaluación POA del Departamento de Desarrollo y Promoción Cultural | PPP-03-F-005 | Director(a) Dpto. Planeamiento/ Director Departamento del Desarrollo y Promoción Cultural |
| Informe Técnico de Cumplimiento de Metas Semestrales | N/A | Director(a) Dpto. Planeamiento |
| Informe de Aplicabilidad | N/A | Director(a) Dpto. Planeamiento |
| Informe de Socialización de Seguimiento del POA | N/A | Director(a) Dpto. Planeamiento |
| Planes de contingencia correctivos y preventivos | N/A | Director(a) Dpto. Planeamiento / Autoridad académica o administrativa |

## 7. REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El presente procedimiento será revisado en el término de un año a partir de su emisión, o en caso de alguna modificación de mejora en el procedimiento, la misma que será dada a conocer al Departamento de Organización y Métodos.

## 8. PROCEDIMIENTOS

| Nº. | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 8.1 | Elabora instrumentos y herramientas para el seguimiento y evaluación del POA | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| 8.2 | Conforma con analistas del Departamento, equipo de trabajo para el acompañamiento del seguimiento y evaluación del POA. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| 8.3 | Difunde instrumentos y herramientas para el seguimiento y evaluación del POA. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| 8.4 | Convoca a reunión de trabajo a autoridades o delegados de unidades, para socializar los instrumentos a trabajar. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| 8.5 | Efectúa reunión de trabajo con las unidades (administrativas/académicas), para socializar los instrumentos a trabajar. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| 8.5 | Elabora y suscribe Acta Técnica de Reuniones donde se detalla lo tratado. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

| | | |
|---|---|---|
| **8.6** | Registra mediante firma el Acta Técnica de Reuniones. | AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS/ ACADÉMICAS |
| **8.7** | Evalúa el cumplimiento de su planificación operativa de acuerdo a lo programado. | AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS/ ACADÉMICAS |
| **8.8** | Aplica instrumentos y herramientas para realizar seguimiento y evaluación del POA. | AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS/ ACADÉMICAS |
| **8.9** | Ingresa información en la Matriz de Seguimiento y Evaluación POA. | AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS/ ACADÉMICAS |
| **8.10** | Recopila, revisa y analiza la información recogida. De existir alguna observación en los resultados, continua a la siguiente actividad. Caso contrario pasa a la actividad 8.12. | ANALISTA DPTO. PLANEAMIENTO |
| **8.11** | Completa información validada en Matriz de Seguimiento y Evaluación Trimestral. | AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS/ ACADÉMICAS |
| **8.12** | Elabora informe técnico de cumplimiento del POA semestral. Envía para conocimiento de las autoridades. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.13** | Analizan informe técnico. De estar conforme con el informe lo aprueban mediante informe de aplicabilidad y continua a la actividad 8.18, de lo contrario pasa a la actividad 8.14. | RECTOR/ VICERRECTOR(AS) ADMINISTRATIVO / ACADÉMICO |
| **8.14** | Realizan plan de contingencia correctivo-preventivo; y remite informe de aplicabilidad al Director de Planeamiento. | RECTOR/ VICERRECTOR(AS) ADMINISTRATIVO / ACADÉMICO |
| **8.15** | Da a conocer a las autoridades académicas/administrativas medidas de acción a seguir. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.16** | Ejecuta acciones solicitadas por las autoridades. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.17** | Incluye en informe las acciones correctivas ejecutadas | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.18** | Efectúa convocatoria para socializar resultados. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.
Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ

| | | |
|---|---|---|
| **8.19** | Socializa resultados al colectivo universitario. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.20** | Publica resultados del informe técnico semestral en página web institucional. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |
| **8.21** | Se realiza con los resultados del informe técnico semestral el proceso de Rendición de Cuentas. Fin del Proceso. | DIRECTOR(A) DE PLANEAMIENTO |

## 9. INDICADORES DE GESTIÓN

| Nº | NOMBRE INDICADOR | DESCRIPCIÓN | TIPO | UNIDAD DE MEDIDA | FÓRMULA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | FRECUENCIA DE REVISIÓN | FUENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Índice de metas cumplidas | Mide la relación entre lo logrado y lo programado en cuanto a metas | Eficacia | % | $\frac{Meta\ Lograda}{Meta\ Programada} * 100$ | TRIMESTRAL | SEMESTRAL | MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN POA |

## 10. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

El original de este manual se encuentra en el Departamento de Organización, Métodos y Control de Recursos Propios.

01 RECTOR

02 VICERRECTOR(A) ACADÉMICO

03 VICERRECTOR (A) ADMINISTRATIVO

04 DECANOS UNIDADES ACADÉMICAS

05 DIRECTORES UNIDADES ADMINISTRATIVAS

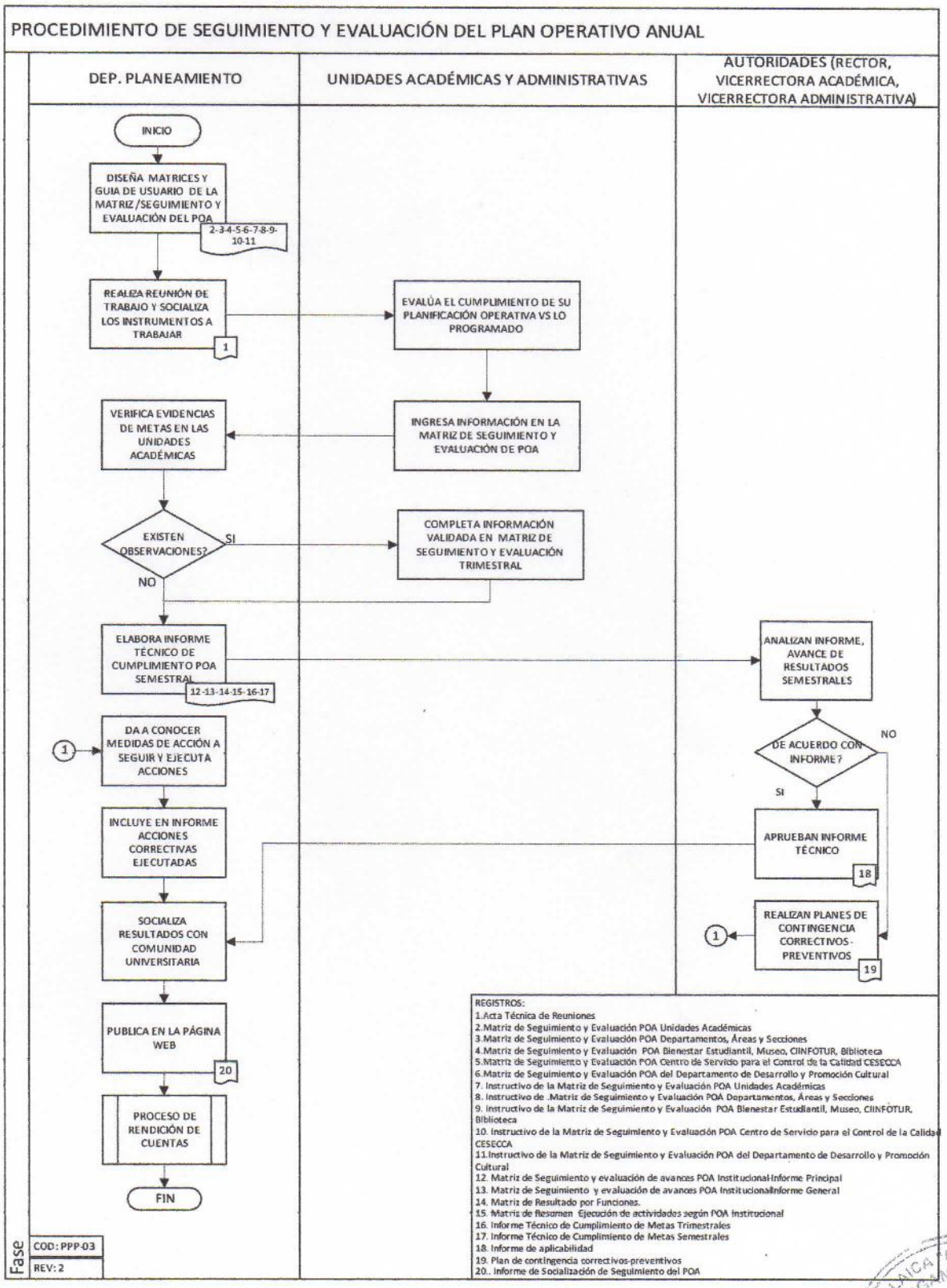
06 DIRECTOR(A) DEL DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO

## 11. DIAGRAMA DE FLUJO


Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.

Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DEPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ







Este documento es de propiedad de la ULEAM y queda prohibida su reproducción en todo o parte y su distribución a terceros sin el consentimiento escrito del propietario.

Toda copia en PAPEL es un "Documento no controlado" a excepción del original

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ DPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS MANTA - MANABÍ