



Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Central del Ecuador

2018-2022

Abril de 2018



Tabla de Contenidos

PRESENTACIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	3
2.1 LOS GRANDES HITOS INSTITUCIONALES.....	3
2.2 MODELO EDUCATIVO.....	5
2.3 LA UCE FRENTE AL ESTADO PLURINACIONAL, LA INTERCULTURALIDAD Y EL BUEN VIVIR.....	6
2.4 OFERTA ACADÉMICA Y ESTUDIANTES.....	8
2.5 INVESTIGACIÓN.....	9
2.6 VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD.....	11
2.7 TALENTO HUMANO.....	12
2.8 GOBIERNO Y AUTORIDAD.....	12
2.9 GESTIÓN FINANCIERA-PRESUPUESTARIA.....	13
3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROSPECTIVO	15
3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	15
3.2 CONTEXTO NACIONAL.....	18
3.3 ANÁLISIS FODA.....	20
4. ELEMENTOS ORIENTADORES ESTRATÉGICOS	29
4.1 VISIÓN Y MISIÓN.....	29
4.2 VALORES INSTITUCIONALES.....	30
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TACTICOS	31
5.1 ESTRATÉGICOS.....	31
5.2 TÁCTICOS.....	31
6. DEFINICIÓN DE GRANDES ESTRATEGIAS	33
6.1 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	33
6.2 ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	34
6.3 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN.....	36
6.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	36
6.5 PROYECTOS EMBLEMÁTICOS.....	38
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXO 1. MIEMBROS DE LA COMISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	48
ANEXO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
ANEXO 3. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN Y COSTOS INCREMENTALES	52



Autoridades de la Universidad Central del Ecuador

RECTOR

Dr. Fernando Sempértegui Ontaneda

VICERRECTOR ACADÉMICO Y POSGRADOS

Dr. Nelson Rodríguez

VICERRECTOR INVESTIGACION, DOCTORADOS E INNOVACIÓN

Dr. Washington Benítez

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Ec. Marco Posso Zumárraga



ABREVIATURAS UTILIZADAS:

CEAACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CES	Consejo de Educación Superior
DH	Desarrollo Humano
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HCU:	Honorable Consejo Universitario
IES:	Institución de Educación Superior
IDH:	Índice de Desarrollo Humano
LOES:	Ley de Educación Superior
PNBV:	Plan Nacional del Buen Vivir
PEDI	Plan Desarrollo Institucional
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
UCE:	Universidad Central del Ecuador
UA:	Unidades Académicas



PRESENTACIÓN

La Universidad de Central del Ecuador es la más antigua institución de educación superior del país, heredera de una larga trayectoria de contribución al desarrollo social, cultural, político y económico de la sociedad ecuatoriana.

Esta trayectoria, que se va construyendo con esfuerzo y dedicación, es uno de nuestros soportes para hacer frente a los retos multidimensionales de la vida actual, en el marco de la predominancia acelerada de la sociedad del conocimiento.

Para enfrentar tales retos, las instituciones de educación superior deben optimizar sus recursos a través de sistemas integrados de gestión, que a su vez es una decisión estratégica de las organizaciones, para de esta manera satisfacer las expectativas de sus diferentes partes interesadas.

Afortunadamente, en Ecuador, existe un marco institucional y legal que promueve la mejora continua en las universidades, a través de los procesos de Evaluación y Acreditación Institucional y de Carreras.

En tal contexto debe entenderse el presente Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) que es el resultado de un proceso de reflexión estratégica interna, basado en los resultados de autoevaluación (2012 y 2016), los resultados de la evaluación del CEAACES (2013), el Plan de Mejoras 2014-2016 y el Informe 2016 de Evaluación del Plan de Mejoras.

Todos estos documentos han dado soporte al PEDI, el cual, en palabras sencillas, se convierte en la "hoja de ruta" de la Universidad Central del Ecuador para los próximos años, que nos va a permitir cumplir en el mediano y el largo plazo, las necesidades y expectativas de la sociedad ecuatoriana y de la región Quito-Pichincha, que exigen mayores derechos sociales, especialmente el derecho a una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

Dr. Fernando Sempértegui Ontaneda

Rector



1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) es un documento de planificación estratégica que recoge los elementos orientadores de la Universidad Central del Ecuador (visión, misión, valores, políticas), a partir de un conjunto de estrategias para alcanzar sus grandes objetivos, en un contexto internacional, nacional, regional y local.

Esta planificación estratégica abarca un período de mediano plazo: 2018-2022, período adecuado para fortalecer los cimientos del Alma Mater, propuesta que incluso va más allá de los períodos de gestión de las actuales autoridades de la Universidad y de las que vendrán en los próximos años.

La definición y la puesta en marcha de este instrumento de planificación estratégica es un requisito en el marco de la evaluación de la calidad institucional, según el ordenamiento legal vigente aplicado al sistema universitario.

Por tanto, no se trata de un trámite burocrático, por el contrario, responde a un proceso de grandes definiciones institucionales con perspectiva presente y futura, acompañado por planes, programas, proyectos e iniciativas en los diferentes ámbitos universitarios.

En definitiva, el PEDI, como mirada de planificación estratégica, va a contribuir a:

- i) Establecer condiciones institucionales para que la UCE opere bajo estándares de calidad.
- ii) Promover una mejor y mayor gobernanza universitaria basada en el ejercicio pleno de la autonomía responsable.

La construcción del PEDI estuvo a cargo de la Comisión nombrada por el Honorable Consejo Universitario, el 21 de febrero de 2017, con la participación directa de decanos de varias facultades y representantes docentes, estudiantiles y de empleados (Véase Anexo 1)

Esta Comisión definió como una prioridad la participación democrática y crítica de los diferentes estamentos que conforman la comunidad universitaria, a través de un conjunto de acciones informativas, grupos de trabajo con informantes calificados y de consulta directa con la ayuda de las TIC. Este proceso eminentemente democrático y participativo permitió la estructuración del PEDI.

Comisión del PEDI del H. Consejo Universitario



2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Los grandes hitos institucionales

La Universidad Central del Ecuador tiene un origen de larga data ya que se remonta a tres instituciones educativas del período colonial del Ecuador: Seminario de "San Luis" y las Universidades "San Gregorio Magno", de los Jesuitas y "Santo Tomás de Aquino", de los Dominicos. En 1651 se creó la Universidad de Quito, llamándola Real y Pontificia Universidad de "San Gregorio Magno".

Años más tarde, constituida la Gran Colombia, el Congreso de Cundinamarca el 18 de marzo de 1826, dictó una ley por la cual, en las capitales de los Departamentos de Cundinamarca, Venezuela, y Quito se establecerán Universidades Centrales que se ocupen de la instrucción pública y abracen con más extensión la enseñanza de Ciencias y Artes. Por tanto, se trata de la Universidad más antigua y emblemática del país.

A lo largo de este extenso período, ha formado miles de profesionales en el marco del mayor número de carreras ofertadas por una universidad pública. Esta formación académica se ha caracterizado por tres aspectos de importancia:

- i) sus profesionales y estudiantes provienen de toda condición o estrato social;
- ii) una participación creciente de mujeres,¹ y
- iii) una apertura a las diferentes nacionalidades y etnias que configuran a la sociedad ecuatoriana.

La Universidad inició con tres Facultades: Medicina, Derecho Civil y Canónico, y Filosofía y Teología; actualmente tiene 20 Facultades: Arquitectura y Urbanismo; Artes; Ciencias Administrativas; Ciencias Agrícolas; Ciencias Económicas; Ciencias Médicas; Ciencias Psicológicas; Ciencias Químicas; Comunicación Social; Cultura Física; Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación; Ingeniería en Ciencias Físicas y Matemática; Ingeniería en Geología, Minas, Petróleos y Ambiental; Ingeniería Química; Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales; Medicina Veterinaria y Zootecnia; Odontología; Ciencias de la Discapacidad, Atención Prehospitalaria y Desastres.

¹ La matrícula de estudiantes mujeres ha llegado a rebasar el 60% en la última década



Esta expansión institucional no ha sido improvisada, por el contrario, ha sido deliberada para atender las necesidades de la sociedad ecuatoriana en general y de la región Quito-Pichincha en particular, a partir de un eje estratégico relacionado con el *Desarrollo Humano*, que sirve de paradigma de soporte a todos los procesos internos. Puesto que las demandas sociales son dinámicas y cada vez más complejas, esta Universidad apunta a incorporar las nuevas visiones sociales, económicas, culturales y ambientales que se relacionan con el *Buen Vivir*, propuesta de paradigma alternativo que demanda el bienestar material y no material de la población humana, en armonía con reproducción vital de la naturaleza.

Principales hitos: i) Mayor número de carreras de grado y posgrado, ii) incremento del número de facultades; iii) incremento de docentes a tiempo completo, iv) institucionalización de la investigación (vicerrectorado, fondos semilla, programas de PHD, etc.), v) Institucionalización de la vinculación con la sociedad (dirección, programas en facultades, etc).

[Encuesta directa a comunidad universitaria](#)

Para sostener los procesos de mejora y transformación iniciados, ha sido necesario un cambio gradual, pero persistente, de los tiempos de dedicación de la planta docente, pasando de una gran mayoría a tiempo parcial en los años 90 y 2000, hasta alcanzar un porcentaje cercano al 63% de docentes titulares a tiempo completo. Además, con una creciente incorporación de docentes mujeres que superan el promedio nacional y que se ubica en 32% de la planta docente.

En términos generales, la investigación científica dentro de Universidad ha adolecido de varias limitaciones estructurales internas, como escasez de recursos económicos, baja formación investigativa de sus docentes, complicados procesos administrativos, etc., sin embargo, esta situación no ha impedido la generación de importantes aportes, en múltiples campos del conocimiento científico.

A partir de estas circunstancias internas, a las que se suman las limitaciones coyunturales relacionadas con las fluctuaciones del financiamiento público, se puso en marcha varias acciones correctivas a través de una política sostenida de formación de doctores y PHD de un grupo amplio de docentes en las mejores universidades del mundo; financiamiento de programas de investigación formativa (proyectos semilla); creación de un vicerrectorado de investigación, doctorados e innovación; apoyo a los centros de investigación aplicada en las áreas de biomedicina, zoonosis y medio ambiente y creación de varios institutos de investigación entre ellos el de Igualdad, Género y Derechos Humanos. La perspectiva en términos de recursos humanos altamente formados y capacitados es alcanzar no menos de 500 doctores y PHD a finales de 2018.



La trayectoria histórica de la UCE en el ámbito de la vinculación con la sociedad es significativa, si se toma en cuenta las múltiples experiencias en medicina a través del sistema hospitalario público; servicios de odontología abiertos al público; oficinas de asesoría legal; formulación de planes y estrategias de desarrollo territorial y local; en otras. En tal contexto, se ha procedido a la institucionalización de la vinculación con la sociedad, a través de las respectivas instancias administrativas y la puesta en marcha de un esquema de trabajo al interior de las facultades y carreras de grado. También la trayectoria en el ámbito artístico y cultural es apreciable en todos estos años.

En materia de bienestar universitario, se ha venido incrementando el número de becas internas en beneficio de la comunidad estudiantil, hasta alcanzar aproximadamente 4.100 becarios en 2017, en el marco de la garantía de los derechos a la educación y de la gratuidad e igualdad de oportunidades. Hoy en día, se aplica un seguro de vida de alcance universal para todos los estudiantes universitarios. La perspectiva en el corto plazo es ambiciosa pues se pretende incrementar tanto el número de beneficiarios, así como los conceptos de apoyo financiero, para lo cual se puso en marcha un diagnóstico a profundidad a través de más de 35 mil encuestas de condiciones de vida de los estudiantes.

2.2 Modelo educativo

El Modelo Educativo de la Universidad Central del Ecuador marca la dirección deseada para que los esfuerzos de la comunidad universitaria, sus actores y sectores vinculados, contribuyan al cumplimiento de su misión, visión, principios y valores institucionales planteados en el Estatuto Universitario.

El Modelo Educativo se convierte en una plataforma que enfatiza en la integración de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad para generar diálogo de saberes y conocimientos abiertos, inacabados, colaborativos, contextualizados, creativos e interconectados, para contribuir con el desarrollo humano de la sociedad ecuatoriana y del mundo en sus diferentes ámbitos

[Modelo Educativo UCE 2017 \(propuesta\)](#)

La UCE ha mantenido varios modelos educativos a lo largo de su historia, aunque, se debe reconocer, expresados de manera implícita más que como parte de una estructura plenamente definida. En todo caso, en el período reciente se ha preparado una propuesta de modelo educativo y pedagógico que deberá ser aprobado en las instancias académicas pertinentes.

El modelo educativo de la UCE promueve la aplicación de los métodos científicos y los saberes locales y ancestrales a fin de que los profesionales que forma alcancen la autonomía intelectual, para ser líderes en la conducción de la sociedad hacia los escenarios de una colectividad sostenible, orientada por los principios de educación para todos y a lo largo de toda la vida.



El modelo educativo se orienta hacia la excelencia académica y toma como punto de partida los resultados de los últimos procesos de evaluación y autoevaluación que señalan que se debe integrar la docencia, la investigación y la vinculación en todo el ciclo de la formación de grado y posgrado, mediante la planificación curricular basada en el aprendizaje centrado en el estudiante y en el compromiso del profesor con la formación de calidad y la innovación de las formas pedagógicas y didácticas.

Se toma como premisa la formación científica y humanista mediante el desarrollo del pensamiento crítico por lo que introduce la flexibilidad, la integralidad, la crítica, la innovación y la participación en el proceso educativo. Para este propósito, el modelo educativo se fundamenta en el pensamiento complejo a fin de alcanzar la formación integral de los futuros profesionales y estimular su capacidad para planear y resolver los problemas en su dimensión contextual. Además, se toman en cuenta los principios que nutren o sustentan al modelo educativo se basan en grandes trazos en el Desarrollo Humano y en la propuesta del Buen Vivir. Del primero se rescata los derechos humanos, la ciudadanía y la democracia, y las capacidades humanas; del segundo, se acogen los principios de armonía entre seres humanos y de éstos con la naturaleza y la interculturalidad.

Esta perspectiva se alinea tanto con los grandes objetivos establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2015), en los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible, que deben ser alcanzados en 2030; así como en los principios promovidos por la Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO, 2000), a su vez relacionados con el aprender a aprender, la calidad educativa, la igualdad de acceso, la pertinencia de la educación y la investigación.

2.3 La UCE frente al Estado Plurinacional, la interculturalidad y el Buen Vivir

La vida institucional de la UCE muestra un largo camino seguido alrededor de la ciencia, el humanismo y la reivindicación social; sin embargo, en los tiempos actuales, se hace indispensable ampliar su visión hacia el diálogo de saberes y conocimientos entre lo más avanzado de las ciencias y de los aportes de Occidente con los aportes desde la originalidad de América Latina y del Ecuador.

El marco constitucional vigente desde 2008 establece una visión integral para la construcción de una nueva sociedad, a partir de un amplio enfoque de derechos y garantías. El Buen Vivir entendido en las distintas comprensiones culturales que interactúan en el país, desarrollo humano, *Sumak Kawsay*, *penker pujústin*, viene a ser la principal preocupación de la universidad ecuatoriana, en el marco del Estado constitucional de derechos y justicia, democrático, plurinacional e intercultural.



De tal forma que la construcción de una nueva sociedad demanda un Estado plurinacional e intercultural, cuya característica es su posición anticolonial, incluyente y democrático. En palabras de Catherine Walsh (2009), no se trata de un mayor nacionalismo o más Estado, sino un Estado "otro", planteamiento que también lo defiende Quijano (2006).

En este mismo sentido, la interculturalidad no solo reconoce e incorpora "lo diferente" dentro de la sociedad, sino también cuestiona las estructuras coloniales del poder (incluyendo el control del saber, el ser y las relaciones complejas en torno a la naturaleza), por tanto, se trata de una construcción social que re-conceptualiza las estructuras sociales, epistémicas y de existencias (Walsh, 2009).

Por su parte, el Buen Vivir podría ser definido como un paradigma multidimensional que propone nuevas formas de vida a partir de dos aspectos principales. En primer lugar, la armonía entre seres humanos a fin de garantizar bienestar material e inmaterial y entre los seres humanos con la naturaleza, en una perspectiva de convivencia bio-céntrica, en oposición a la visión antropocéntrica propia del desarrollismo occidental. En segundo lugar, la puesta en marcha del Estado plurinacional e intercultural, con la reivindicación y recuperación de formas organización social y económica tradicionales que fueron desplazadas por la colonización, el desarrollismo y el neoliberalismo (Acosta, 2012; Hidalgo y Cubillo, 2014).

De esta forma, la Universidad Central del Ecuador asume dentro de su planificación estratégica lo que establece el Art. 350 de la Constitución, en el sentido de que las universidades están comprometidas con la formación académica y profesional científica y humanística; la investigación científica y tecnológica; pero al mismo tiempo, con la difusión de los saberes y las culturas y la definición de soluciones para los problemas reales del país.



2.4 Oferta académica y estudiantes

La Universidad Central cuenta con 20 facultades, las cuales ofertaron 72 carreras de grado, en el periodo 2016-2016; actualmente 71 carreras en el período 2017-2017. En términos globales, la UCE atendió un total de 40.884 estudiantes en los niveles de grado y postgrado en el período semestral 2016-2016; de los cuales 38.858 corresponden a grado, 2.026 a posgrado y 184 alumnos de las Sedes (Grado). En términos relativos, el 95% pertenece a estudiantes de Grado y el 5 % a posgrado. Del total de estudiantes de grado, 58% fueron mujeres y 42% hombres. En el periodo 2016-2017, se tuvo un total de 36.982 estudiantes en los niveles de Grado y 118 alumnos de las sedes (Grado). En el periodo 2017-2017 se atendió a un total de 36.263 estudiantes en los niveles de grado y 64 alumnos de las sedes (Grado). De este total, 57% fueron mujeres y 43% hombres. Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Facultades y estudiantes matriculados

	2016-2016	2016-2017	2017-2017
FACULTADES	Grado	Grado	Grado
Arquitectura y Urbanismo	1.562	1.536	1.483
Artes	434	476	455
Ciencias Administrativas	5.818	5.783	5.685
Ciencias Agrícolas	1.277	1.282	1.339
Ciencias Biológicas	275	303	265
Ciencias de la Discapacidad, atención Prehospitalaria y Desastres	1.393	1.422	1.468
Ciencias Económicas	2.542	2.517	2.496
Ciencias Médicas	5.448	5.151	4.668
Ciencias Psicológicas	1.475	1.472	1.501
Ciencias Químicas	2.536	1.473	1.526
Comunicación Sociales y Humanas	874	920	1031
Comunicación Social	1.643	1.669	1.727
Cultura Física	389	386	365
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	3.821	3.726	3.430
Galápagos	31	23	17
Ingeniería, Ciencias Físicas y Matemática	2.068	2.083	2.142
Ingeniería en Geología, Minas, Petróleos y Ambiental	1.130	1.104	1.113
Ingeniería Química	704	660	679
Jurisprudencia, Ciencias Políticas Y Sociales	3.510	3.288	2.914



Medicina Veterinaria y Zootecnia	582	560	570
Odontología	1.193	1.053	1.060
Santo Domingo	131	95	54
Sede Sur	22	0	4
TOTAL	38.858	36.982	36.263

Fuente: UCE – Dirección General Académica, 2016,2017

Desde hace 50 años esta Universidad viene ofertando programas de posgrado dirigidos a formar profesionales con excelencia académica, registrándose avances significativos tanto en la oferta académica, así como en su calidad. En tal contexto, se diseñó e implementó el sistema de información integral de posgrado, informatizando los procesos de admisión, matrículas y gestión académica. En cuanto a la oferta de posgrado, en el período académico 2016-2017, se ofertó un total de 87 programas de posgrado, entre especializaciones y maestrías, que las ejecutan 9 facultades. Además, se encuentran en trámite de aprobación 34 programas. Para el año 2018, el número de programas de posgrado llegó a 126, ofertados por 17 facultades, de los cuales: 87 en ejecución, 5 aprobados - no ejecutados y 34 en trámite; del mencionado total, 61 programas son de maestría y 65 corresponden a especialización. En el año señalado, el total de matriculados en programas de posgrado llegó a 2.759.

2.5 Investigación

Tal como se define en su Estatuto y de conformidad con las disposiciones legales vigentes, la investigación debe estar articulada con la docencia y con la vinculación con la sociedad, en la perspectiva de generar y difundir conocimientos científicos y saberes ancestrales; desarrollar tecnologías e innovaciones que coadyuven a solucionar los problemas nacionales y locales; y formar profesionales capaces de generar nuevos conocimientos y/o tecnologías en los diferentes campos del saber.

La investigación se contextualiza en nuestra realidad y se dirige a poner las bases para el Desarrollo Humano y para el Buen Vivir, dando forma a la pertinencia investigativa. El actor principal es el docente universitario, pero con estrecha relación con el entorno universitario y la sociedad, sea local, nacional o internacional.



Art. 79. “La investigación e innovación constituyen funciones esenciales de las instituciones de educación superior, por lo que en cada institución deben existir políticas, normativas y líneas de investigación que las fomenten y las regulen”

Art. 84. “La investigación debe constituirse en una condición implícita e indispensable para el ejercicio de la función docente. Será permanente y sistemática, en procura de encontrar vínculos entre la teoría y la práctica, así como también para obtener conclusiones que conduzcan a la mejora de la realidad. La investigación es un componente académico que se relaciona directamente con el proceso de formación profesional “

[Reglamento de Régimen Académico del Sistema de Educación Superior](#)

En este ámbito se ha efectuado un gran esfuerzo por mantener un proceso sostenido de investigación científica, pero todavía falta un largo camino por recorrer. Tal como se mencionó anteriormente, un hito ha sido la creación reciente del Vicerrectorado de Investigación, Doctorados e Innovación; también debe destacarse el fortalecimiento administrativo y asignación presupuestaria para la Comisión de Investigación Formativa, que ha puesto en marcha más de 197 proyectos de investigación a cargo de docentes de las diferentes facultades.

La Universidad dispone de líneas de investigación aprobadas por el Consejo Universitario, además se han financiado 105 proyectos de investigación, se cuenta con un programa de radio para difusión de noticias en este tema y existe un sistema de registro de las publicaciones que realizan los docentes en las diferentes revistas nacionales e internacionales. La tarea pendiente es, sin duda, definir y poner en marcha un Sistema Integral de Investigación e Innovación.

A futuro se espera superar las principales falencias: baja articulación de la investigación interna con las necesidades del país y con los requerimientos del Plan Nacional de Desarrollo; desarticulación entre los diferentes institutos y demás instancias académicas que realizan actividades de investigación a su interior; baja utilización del recurso humano interno que ha logrado obtener nuevos títulos tanto de doctorado y masterado; débil proceso de seguimiento y soporte de las investigaciones en los diferentes centros académicos de la Universidad; baja productividad de publicaciones de docentes e investigadores; débiles procesos de capacitación y formación de investigadores; etc. En definitiva, el principal reto es poner en marcha un sistema de investigación e innovación.



2.6 Vinculación con la sociedad

La UCE mantiene un conjunto de programas e iniciativas de vinculación con la sociedad y que se relacionan con proyectos comunitarios, divulgación científica, prácticas y/o pasantías pre-profesionales, intercambios académicos, eventos culturales, formación de opinión pública, etc. El actual Estatuto estableció el funcionamiento de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, como una instancia técnica y administrativa para la gestión de todos los procesos relacionados con este ámbito, además se definió la obligatoriedad de crear la respectiva Comisión de Vinculación con la Sociedad en cada una de las facultades.

Las actividades de vinculación responden al criterio de pertinencia tanto con relación al perfil de egreso de los estudiantes, así como con respecto a las grandes necesidades integrales de la sociedad, especialmente de grupos sociales prioritarios.

La Dirección de Vinculación con la Comunidad preparó el Plan Estratégico en este ámbito en el cual se definen las principales políticas, el modelo de gestión, los recursos y la planificación operativa.

Las áreas de intervención establecidas son las siguientes:

- i) Prácticas y/o pasantías pre-profesionales
- ii) Proyectos comunitarios
- iii) Educación continua para oficios y ocupaciones, general para grupos prioritarios; avanzada para profesionales y de postgrado
- iv) Observatorios (Salud, Práctica Sanitaria, Soberanía Alimentaria, Arquitectura), incluyendo otras redes electrónicas.
- v) Asesorías, servicios, movilidad y eventos.

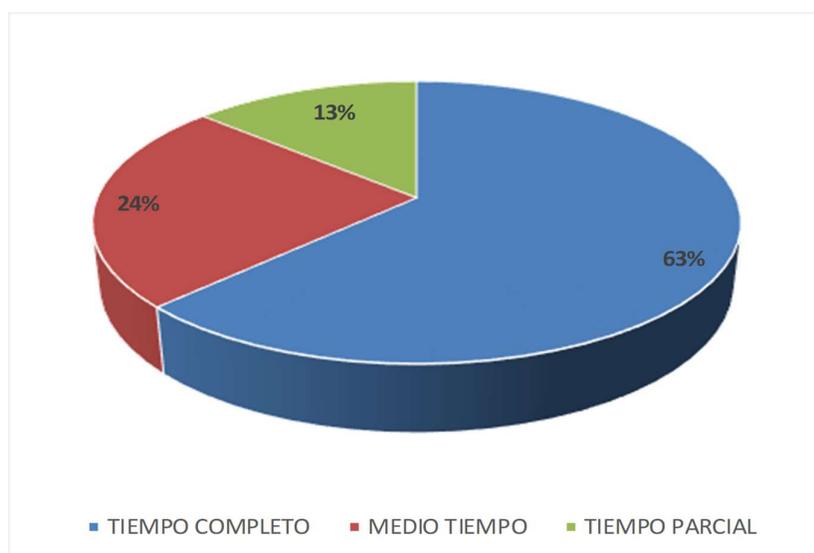
Las tareas pendientes comprenden un conjunto de acciones para el fortalecimiento de la vinculación con la sociedad como uno de los procesos sustantivos de la Universidad. En especial, se requiere la definición del Reglamento de Vinculación con la Sociedad, en la perspectiva de establecer las reglas de juego en dos grandes ámbitos, de un lado, la gestión adecuada de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los diferentes programas e iniciativas de vinculación con la sociedad; y de otro lado, la incorporación gradual de la vinculación con la sociedad como eje transversal de los diseños curriculares de las carreras y programas de postgrado que dispone la Universidad. También se requiere una mayor difusión de resultados, donde se incorpore la interdisciplinariedad para obtener insumos necesarios para hacer la investigación.



2.7 Talento Humano

La UCE cuenta con 1.715 profesores titulares y 344 profesores contratados, con un total de 2.059 docentes.² Tal como se puede apreciar en el gráfico 1, del conjunto de profesores titulares, 63% son a tiempo completo, 24% a tiempo medio y 13% a tiempo parcial. Este significativo número de profesores con una estadía permanente en la universidad es uno de los hitos institucionales, tal como se comentó anteriormente. El total de empleados administrativos asciende a 698 con nombramiento y 462 con contratos ocasionales. El personal de servicios llega a 595 con contrato indefinido y 7 con contratos ocasionales.

Gráfico 1. Profesores titulares por tiempo de dedicación. Septiembre de 2017. En % del total



Fuente: Dirección de Talento Humano, UG - 2017

2.8 Gobierno y autoridad

La estructura de gobierno y autoridad vigente se conforma de la siguiente manera:

Órgano Colegiado Académico Superior: Honorable Consejo Universitario

Autoridades Ejecutivas: Rector; Vicerrector Académico y de Posgrado; Vicerrector de Investigación, Doctorados e Innovación; Vicerrector Administrativo y Financiero

² Fuente: Unidad de Gestión, al 8 de septiembre de 2017



Autoridades Académicas: Decanos; Subdecanos; Directores de Carrera; Directores de Posgrado

Órganos Colegiados Académicos y Administrativos: Consejo Directivo de Facultad; Consejo de Carrera; Consejo de Posgrado de Facultad; Comité de Ética; Consejo Electoral.

Además, existe un conjunto de órganos de dirección académica, administrativa y de apoyo. En la actualidad el cogobierno se ajusta a los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)³. La estructura organizacional, según el Estatuto Universitario vigente, puede observarse en el gráfico 2.

2.9 Gestión financiera-presupuestaria

El presupuesto consolidado codificado llegó a 168 millones de dólares en 2016, de este monto, gran parte se destina a gastos de personal, tanto docente como planta administrativa (56%); seguido por otros rubros como gastos corrientes (18%), bienes y servicios para inversión (6%), entre otros. El presupuesto para el año 2017 ascendió a 157 millones de dólares. La gestión financiera de la universidad está a cargo del Vicerrectorado Administrativo y Financiero.

Las principales limitaciones en este ámbito son tanto la fluctuación de las asignaciones presupuestarias, así como ciertos trámites administrativos internos que afectan la capacidad de gasto. El proceso de recesión económica que se inició a partir de 2015 significó una reducción de la renta petrolera y una disminución de los ingresos tributarios con la consecuente afectación a los ingresos del sistema universitario. La perspectiva a futuro es que los ingresos para las universidades al menos no disminuyan y se mantengan en los niveles actuales

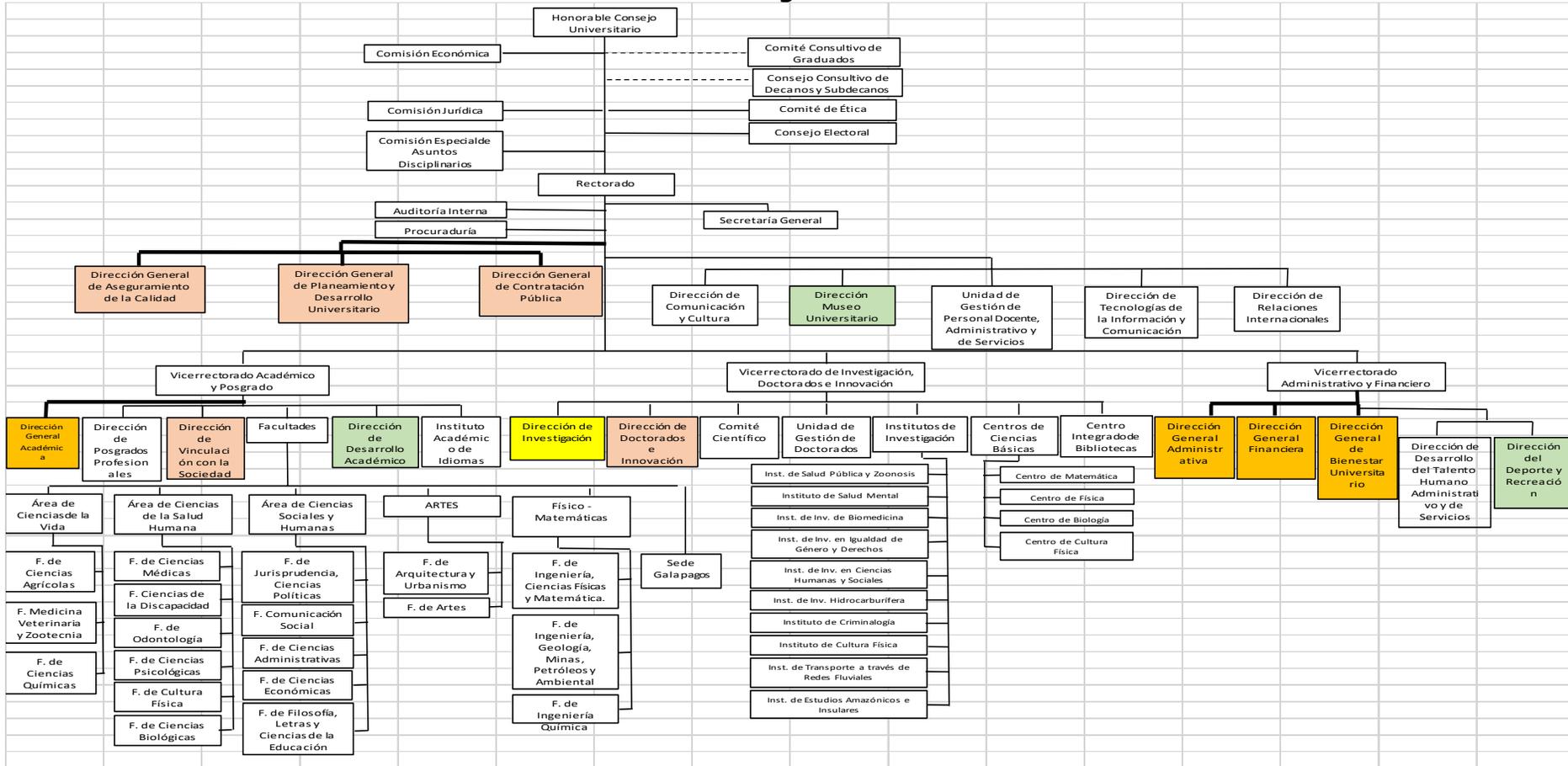
Un grave problema, que se ha detectado como un factor común en las universidades públicas, tiene que ver con la baja capacidad de gasto de inversión, por trabas legales y administrativas que están presentes en el sistema de contratación pública del Estado.

La Universidad realiza apreciables esfuerzos para generar recursos de autogestión, en el contexto de que la Constitución garantiza la educación pública gratuita hasta el tercer nivel. La creación de la Empresa Pública abre nuevas expectativas para la generación de productos y servicios especializados generadores de ingresos.

³La LOES establece en su Art. 60 como criterio para la participación de estudiantes en organismos de cogobierno un 10 a 25%, de los graduados del 1 al 5%; participación de servidores del 1 al 5%.



Gráfico 2. Estructura Organizacional





3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROSPECTIVO

3.1 Contexto Internacional

La situación internacional presenta altos niveles de cambio y transformación en las últimas décadas, configurando diferentes escenarios para países en desarrollo como Ecuador y que se expresan en los siguientes principales fenómenos socio-políticos:

- i) Cambios políticos globales
- ii) Crisis económicas internacionales e inequidad en la distribución de la riqueza
- iii) La migración y la transición demográfica
- iv) El cambio climático que compromete la sostenibilidad ambiental del planeta
- v) La revolución tecnológica acelerada

En el campo político, desde inicios del siglo XXI, existe un sostenido reordenamiento geopolítico, que está conduciendo a la vigencia de un mundo multipolar, con un balance de poder con la presencia de Asia, con China a la cabeza, en disputa al poder de Estados Unidos y de la Unión Europea. Un hecho destacado en este contexto es el mayor peso de los países emergentes aglutinados en los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) (Pelfini y Fulquet, 2015). La influencia de los BRICS en la gobernanza global de tipo liberal e institucionalizada todavía es un proceso inacabado, en constante transformación (Smith, 2015).

En el caso de América Latina, el auge inicial de Brasil en la segunda década del siglo XXI y su actual crisis política y económica, pone de manifiesto un período de inestabilidad en la hegemonía política en la región, más aún con los impactos de la crisis financiera internacional de 2008-2009, la cual también afectó considerablemente a los países más grandes como México y Argentina.

Los canales institucionales de carácter regional están en proceso de reconfiguración para adaptarse a las nuevas circunstancias políticas y sociales, como es el caso de la Organización de Estados Americanos (OEA) y de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC).

En cuanto al tema económico global, se pueden destacar varias tendencias que se relacionan con la presencia de crisis cada vez más fuertes, como la acaecida en 2007-2008, que tuvo graves repercusiones sociales por la caída del empleo; la ralentización del comercio mundial y del movimiento de las inversiones. La recuperación económica internacional ha sido lenta debido a la profundidad de los problemas, sobre todo por la inestabilidad del sistema financiero de tipo especulativo.



La crisis global ha tenido efectos completamente adversos en la distribución del ingreso, en la medida que se ha profundizado las disparidades de ingresos entre los diferentes segmentos sociales.⁴

Si bien la crisis financiera global del año 2008 impactó considerablemente la economía internacional y a su vez provocó una disminución apreciable en el comercio mundial rompiendo su tendencia de crecimiento de largo plazo, en los próximos años, se espera su recuperación progresiva a la par de una mayor dinámica de la economía mundial, tanto de los países desarrollados como en desarrollo. Esta recuperación económica en los países en desarrollo descansa en un mayor protagonismo del sector privado y en la emergencia de las clases medias.

Lo anteriormente señalado muestra el contexto global dinámico y complejo que determina las posibilidades y limitaciones para los estados de países en desarrollo, como es Ecuador. Estos países van a poder enfrentar los retos internacionales partir de 2 aspectos interrelacionados entre sí:

- i) En función de sus capacidades institucionales, el tipo de inserción económica internacional, el grado de desarrollo de sus infraestructuras productivas, sus niveles educativos y el tipo de tejido empresarial disponible; y
- ii) En función de las posibilidades de integración política, económica y social en los niveles regionales y subregionales.

La situación demográfica es compleja, con varias aristas de análisis. La transición demográfica hace referencia a un proceso de cambio en la estructura de la población ocasionado por la fluctuación de la tasa de natalidad y de mortalidad (ILPES-CEPAL, 2015). En los países desarrollados, el cambio demográfico tiende a producirse a un ritmo más rápido que en otras regiones, en la medida que ha prevalecido un incremento sostenido de esperanza de vida al nacer, una reducida tasa de natalidad y una recomposición por la presencia de población migrante joven, especialmente en Europa.

En los países en desarrollo, principalmente China, India y África Subsahariana, se prevé una expansión demográfica hasta los 2030, mientras que en América Latina existe una gran variedad de situaciones demográficas, pero sus tendencias generales apuntan a relativamente

⁴ Según Oxfam (2015), la riqueza del 1% más rico de la población se ha incrementado, pasando de un 44% en 2009 a un 48% en 2014 y aproximadamente 50% en 2016. En 2014, los selectos miembros de esta élite del 1% mundial tenían de media una riqueza de 2,7 millones de dólares por adulto.



rápida disminución de la fecundidad y una reducción apreciable en las tasas de mortalidad.⁵

El otro elemento fundamental de la transición demográfica tiene que ver con la migración, que se ha convertido en un fenómeno global, con una gran dinámica hacia los países desarrollados y entre países en desarrollo.

En suma, la transición demográfica global presiona considerablemente a los sistemas de seguridad social y de salud, por el envejecimiento de la población. En países en desarrollo, la mencionada tendencia también está presente pero además con los desafíos que impone el proceso de reducción de pobreza y el incremento de las clases medias. En materia migratoria, los retos futuros tienen que ver con la garantía de los derechos humanos de la población migrante y la apertura necesaria para su inclusión productiva.

En lo concerniente al cambio climático, existe una marcada preocupación por el acelerado ritmo de contaminación y explotación de los recursos biofísicos que dispone el planeta. Cada vez son más notorios los grandes desastres naturales y el calentamiento global por la emisión de gases efecto invernadero. Esta situación tiene una afectación directa en las condiciones de vida de la población mundial, sobre todo, de aquellos en regiones vulnerables y pobres.

La reacción social frente al cambio climático ha sido poco consistente, debido a que los gobiernos, especialmente de los países desarrollados, han querido evadir sus responsabilidades, aplazando la toma de decisiones para enfrentar directamente este fenómeno y anteponiendo un conjunto de acuerdos y convenciones internacionales con reducida efectividad (Protocolo de Kioto, Acuerdo de París, etc.)

A futuro se espera avances lentos pero progresivos en la gobernanza ambiental, en parte por la aplicación de los convenios internacionales y por la toma de conciencia por parte de la población, especialmente de los segmentos de jóvenes, tanto en los países desarrollados como en desarrollo.

En el ámbito científico-tecnológico, los principales procesos se refieren a:

- i) Aplicación creciente de la biotecnología, nanotecnología y microelectrónica
- ii) Desarrollo de fuentes de energía renovables alternativas.

⁵ Según el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), en América Latina y el Caribe, la esperanza de vida al nacer en la región subió 51 a 75 años entre 1950 y 2010, y se espera que aumente a 81 para la mitad del siglo XXI (ILPES-CEPAL, 2015).



- iii) Generación y aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- iv) Preocupación por la bioética.
- v) Redes de universidades: mundiales, regionales, nacionales

Se conoce que 47% de la población mundial está conectada con la innovación y 95% vive en áreas con cobertura de redes móviles de telefonía y de datos, por tanto, existe un proceso acelerado de interconexión global. Según datos del Banco Mundial, existen 6 mil millones de teléfonos móviles y más de 600 millones de suscriptores a la Internet. Evidentemente estos cambios en la conectividad global están conduciendo a grandes transformaciones en todas las actividades humanas, sean productivas, comerciales, financieras, sociales y comunicativas.

3.2 Contexto Nacional

En el ámbito político, existe un nuevo orden jurídico e institucional, a partir de la vigencia de la Constitución de 2008, por la cual se establece un Estado social de derechos y se recupera el rol del Estado en la planificación y regulación del desarrollo. Desde 2007 en adelante, ha existido un proceso de estabilidad política en el marco de la democracia electiva, aunque con fuertes presiones de conflicto político que han sido canalizadas de una u otra manera por el régimen democrático.

En el plano económico, un hecho destacado es que, en el año 2012, Ecuador pasó a ser una economía de renta media alta (según la clasificación del Banco Mundial) (García y López, 2013); luego de un crecimiento económico sostenido que empezó en el año 2002 y que se extendió hasta el año 2014. Cabe señalar que desde febrero del año 2000 se inició una nueva etapa económica por la puesta en marcha de la dolarización oficial de la economía. A partir del año 2015, el desempeño macroeconómico cambió hacia un ciclo económico recesivo que empezó a revertirse desde finales de 2016.

El desempeño económico favorable del período 2007-2014 fue el sustento para poner en marcha un considerable proceso redistributivo que ha permitido una reducción apreciable de los niveles de pobreza e inequidad y del desempleo abierto. En el plano interno también es relevante tomar en cuenta los bajos niveles de la inflación, en la medida que la inflación anual promedio llegó a 3,9% en los últimos once años (2007 - 2016) (INEC, 2016).



El cambio poblacional de Ecuador

La población total llegó a 16'776.977 en 2017 y para el 2018 será de 17'023.408. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años.

Se prevé que al 2030 envejecerá la población, porque la proporción será de 38.5 de adultos mayores por cada 100 jóvenes y llegará en el 2031 a 1'963.312.

INEC (2016)

El proceso de alto endeudamiento público es un tema complejo para Ecuador. Si se analiza la estrategia de endeudamiento de los últimos 2 años en el marco de la fase económica recesiva, se encuentra tal endeudamiento ha sostenido la inversión pública y por ende la demanda agregada, pero al mismo tiempo, está comprometiendo recursos públicos por su servicio o pago, en detrimento de otros gastos como el gasto social.

En lo social, existen varios avances importantes tales como: reducción de la pobreza; inclusión de las personas con capacidades especiales al mercado laboral; mayor acceso a los servicios sociales, etc. En este ámbito un aspecto central tiene que ver con los cambios en el sistema educativo, que se expresan en el conjunto de reformas administrativas y de asignación de recursos; políticas para el aseguramiento de la calidad de la educación; la concesión de miles de becas para tercer y cuarto nivel y el nuevo sistema de nivelación y admisión a las universidades.⁶

En materia poblacional, se han reducido tanto la tasa de natalidad como de mortalidad, mientras que a la par se ha incrementado la esperanza de vida (76,5 años). Ecuador todavía mantiene el llamado "bono demográfico", que implica una alta proporción de población activa en comparación con la inactiva, pero sigue disminuyendo con el paso de los años, lo cual exige tomarse en cuenta por las consecuencias que ello conlleva en términos de presión social sobre las pensiones y sobre los servicios de salud pública.

⁶ Existe una problemática compleja en esta materia, en la medida que cada año un significativo número de bachilleres se quedan fuera del sistema de educación superior pública, lo que ha originado algunos cambios en la gestión que pasó de SENESCYT a las propias universidades, sin embargo, a futuro se va a requerir nuevas medidas correctivas, que a su vez va a demandar recursos económicos, espacios adecuados, más docentes, etc.



En síntesis, las perspectivas económicas y sociales de Ecuador son menos favorables para los próximos años, debido a que se han hecho presentes dos grandes procesos adversos en lo externo y en lo interno. El significativo choque externo ligado a la caída de los precios internacionales del petróleo ha provocado una disminución substancial de los ingresos por el principal producto de exportación y sus secuelas en la actividad económica. En el ámbito interno, la caída de los ingresos petroleros ha provocado la reducción del gasto y la inversión pública, aspectos importantes en la estrategia nacional de crecimiento económico.

Para los próximos años, se va a requerir el mayor consenso social posible para impulsar un cambio estructural progresivo, con incorporación de conocimiento en producción, más inclusión social y combate contra el cambio climático.

3.3 Análisis FODA

La situación de la UCE debe mirarse tanto en su estructura y dinámica de funcionamiento, así como en el contexto internacional, nacional y local-regional. Como toda organización presenta un conjunto de características que configuran fortalezas y al mismo tiempo la presencia de limitaciones.

Se utilizó el análisis FODA precisamente para poner de relieve los aspectos internos más importantes de la institución y contextualizados en los factores de tipo externo que a su vez se expresan en oportunidades y amenazas, sin perder la visión de prospectiva. En el Anexo 2 se detalla la metodología utilizada en la preparación de este Plan.

En cuanto a las fortalezas, se identificaron, entre las más importantes, a las siguientes:

- i) Amplia oferta académica de carreras de pregrado y de programas de posgrado
- ii) Inclusión social por las características de su estrato socioeconómico del que provienen sus estudiantes (medio y bajo)
- iii) Programa de formación doctoral de sus docentes, que se ha mantenido en el tiempo y la implementación de proyectos de investigación formativa
- iv) Avances en estructura institucional tanto para llevar a cabo la investigación científica, así como la vinculación con la sociedad.

Tal como se puede apreciar de lo anterior, tanto la amplia oferta académica como los esfuerzos por la formación doctoral de los docentes tienen relación con los elementos sustantivos de la institución, en este caso con el ámbito académico. Los avances institucionales para los otros 2 procesos sustantivos, investigación y vinculación con la sociedad, se refieren a la creación formal de unidades especializadas en su gestión, así el vicerrectorado de investigación y la dirección de vinculación, pues



anteriormente estas estructuras de gestión no existían. En el cuadro 2 se pueden observar en detalle las fortalezas institucionales.

En cuanto a las debilidades, de manera resumida se identificaron las siguientes:

- i) Problemas de calidad en las diferentes carreras de pregrado y en los programas de posgrado
- ii) Bajas tasas de retención y titulación
- iii) No se ha implementado formalmente un modelo de educativo y pedagógico
- iv) Ausencia de un Sistema Integrado de Investigación e Innovación
- v) Deficiente financiación y coordinación en las actividades de vinculación con la sociedad entre las facultades y la respectiva dirección
- vi) Baja relación efectiva de la Universidad con los diferentes sectores sociales del país y de la región Quito-Pichincha.
- vii) Existencia de un modelo de organización y gestión administrativa de baja efectividad
- viii) Ausencia de un plan urbanístico y modelo de gestión del importante parque inmobiliario de la UCE en Quito y resto del país



Cuadro 2. Fortalezas

ÁMBITO	F	FORTALEZAS
Académico	1	Amplia oferta de carreras profesionales de grado
Académico	2	Primera universidad pública en oferta de posgrados
Académico	3	Campus universitario y centros de apoyo con posibilidades de integración y proyección
Académico	4	Ejecución de convenios de cooperación académica con instituciones nacionales e internacionales.
Académico	5	Política definida para facilitar el acceso de los docentes a programas de doctorado
Académico	6	63% de la planta docente titular a tiempo completo
Académico	7	Acceso a bases de datos científicas en línea
Académico	8	Claustro docente comprometido con el quehacer universitario
Estudiantes	9	Acceso a póliza de seguro para todos los estudiantes
Estudiantes	10	Existencia de diversidad étnica y de condición económica del estudiantado
Estudiantes	11	Alto número de estudiantes de grado en formación en varias disciplinas científicas
Estudiantes	12	Hospital del día con proyección a crecimiento
Internacionalización	13	Disponibilidad de una estructura institucional especializada para los procesos de internacionalización
Investigación	14	Sostenimiento de proceso de investigación formativa de docentes.
Investigación	15	Disponibilidad de una estructura institucional especializada para el desarrollo de investigación
Investigación	16	Disponibilidad centros e institutos de investigación aplicada con prestigio internacional
Investigación	17	Disponibilidad de talento humano capacitado para investigación
Organización	18	Trayectoria histórica de relevancia en el contexto del sistema universitario ecuatoriano
Organización	19	Institucionalización de la gestión ética de la universidad (comités y subcomités)
Organización	20	Disponibilidad del data center de ultima generación
Vinculación con Sociedad	21	Sistema integrado de bibliotecas en funcionamiento y acorde a las exigencias académicas
Vinculación con Sociedad	22	Programas y proyectos interdisciplinarios con asignación presupuestaria que responden a las demandas sociales y la oferta académica de programas de grado y posgrado constituyen una base importante para los programas de vinculación
Vinculación con Sociedad	23	Disponibilidad de una estructura institucional especializada para vinculación con la sociedad
Vinculación con Sociedad	24	Múltiples convenios institucionales para la ejecución de programas de vinculación con la sociedad.



Las limitaciones internas relevantes recaen en los procesos académicos y de investigación (véase cuadro 3). La UCE ha realizado grandes esfuerzos y con apreciables resultados en la expansión de sus programas de formación de pregrado y posgrado, sin embargo, la cantidad no necesariamente ha estado acompañada por niveles altos de calidad educativa, por un conjunto de factores relacionados con disponibilidad de recursos humanos especializados, recursos económicos suficientes y falencias en infraestructuras.

Lo que se quiere decir es que, en el contexto de amplia oferta académica, se requiere elevar aún más la calidad de estos programas, en términos de pertinencia social, indicadores de titulación y procesos de gestión más eficientes.

En cuanto a las oportunidades, entre las más relevantes se identificaron las siguientes:

- i) Demanda creciente de matrícula estudiantil con exigencias de calidad
- ii) Existencia de políticas públicas que demandan mayor equidad social (género, acceso a servicios de calidad, inclusión productiva, etc.)
- iii) Existencia de políticas públicas que exigen investigación científica, innovación y vinculación con la sociedad con un carácter de pertinencia social
- iv) Surgimiento y profundización de políticas públicas que demandan transparencia y responsabilidad
- v) Existencia de políticas públicas que demandan el desarrollo territorial-local bajo condiciones de equidad y sostenibilidad
- vi) Grandes avances de aplicación de TICS en la educación universitaria
- vii) Creciente participación de mujeres en los diferentes ámbitos de la sociedad, sean políticos, económicos, sociales, etc.

Las múltiples demandas sociales que emergen por las regulaciones e incentivos que imponen las diferentes políticas públicas, posicionan de buena manera a la UCE, sobre todo en el ámbito de lo social, ya que esta universidad se ha caracterizado históricamente por su apertura a los sectores más vulnerables de la sociedad ecuatoriana.

Lo que hace falta es profundizar en calidad todos los procesos sustantivos de la Universidad, en diferentes facetas, sean de tipo de pertinencia social, eficiencia en resultados educativos, mayor interrelación con sectores sociales organizados, entre otros.



Cuadro 3. Debilidades

ÁMBITO	D	DEBILIDADES
Academia	1	Disponibilidad actual de profesores con PHD no permite ser una universidad de docencia con investigación
Academia	2	Desarticulación entre el sistema de posgrado con el de grado que generan rigideces
Academia	3	Bajo porcentaje eficiencia terminal
Académico	4	Poca información sobre seguimiento y evaluación del cumplimiento académico dentro estudios de posgrado
Académico	5	Existencia de docentes sin título de cuarto nivel, y divergencia entre el grado de cuarto nivel del docente y su cátedra
Académico	6	Sistema de información académico desactualizado a las necesidades y exigencias internas y externas.
Académico	7	Falta de una política de capacitación de formación docente a corto, mediano y largo plazo
Académico	8	Falta de un modelo educativo y pedagógico institucional
Académico	9	Ausencia de un sistema de motivación e incentivos a docentes por su desempeño académico
Académico	10	Disponibilidad de un débil sistema permanente de evaluación docente
Académico	11	Alto índice de repitencia y deserción
Estudiantes	12	Becas estudiantiles solo disponibles para méritos académicos
Estudiantes	13	Desconocimiento y ausencia de rutas de denuncia de cualquier forma de maltrato (acoso sexual, psicológico, discriminación).
Estudiantes	14	No existe políticas y normativa que garanticen los derechos a personas con discapacidad o enfermedades graves.
Estudiantes	15	Deficiente orientación vocacional para aspirantes a la universidad
Estudiantes	16	Direccionamiento erróneo de campañas de información y prevención integral de uso de drogas, bebidas alcohólicas, educación sexual
Estudiantes	17	Jornadas de estudio inadecuadas que priorizan a los docentes y no a los estudiantes
Estudiantes	18	Suficiencia de idiomas genera demasiados problemas por falta de cupos y su nivel de aprobación no es acorde a requerimientos de posgrado.
Estudiantes	19	Apoyo escaso a clubes estudiantiles (Ecológico, ONU, debate, ajedrez, etc).
Estudiantes	20	Ausencia de residencia estudiantil



Cuadro 3. Debilidades (continuación)

ÁMBITO	D	DEBILIDADES
Estudiantes	21	Baja calidad de la información para hacer seguimiento a graduados tanto de grado como posgrado
Estudiantes	22	Ausencia de condiciones suficientes para garantizar la permanencia de estudiantes por maternidad.
Infraestructura	23	Aún existen aulas que no cumplen con condiciones de funcionalidad
Infraestructura	24	No existe suficientes espacios para realizar actividades culturales, recreativos y de alimentación.
Internacionalización	25	Escasa movilidad internacional de estudiantes y profesores
Investigación	26	Inexistencia de un sistema de investigación e innovación
Investigación	27	Insuficiente producción y difusión científica
Investigación	28	Baja participación de investigadores en redes nacionales e internacionales.
Investigación	29	Débil formación docente para realizar investigación.
Investigación	30	Débil articulación de los procesos de investigación en las facultades
Investigación	31	Inexistencia de un sistema de comunicación, información y promoción de resultados de investigación
Investigación	32	Escasas participación y acompañamiento de estudiantes en procesos de investigación
Investigación	33	Limitada divulgación e insuficiente movilidad para presentación de resultados de investigación.
Investigación	34	Limitada articulación de las políticas y líneas de investigación con los niveles curriculares.
Investigación	35	Limitado número de docentes involucrados a procesos de investigación
Investigación	36	Limitada asignación y gestión ineficaz de recursos financieros destinados a la investigación
Investigación	37	Falta de reconocimiento académico y social del rol y de la importancia del investigador
Investigación	38	Limitaciones en inserción y retención laboral en procesos de investigación de personal calificado.
Investigación	39	incumplimiento parcial a la normativa interna que regula la participación del docente en la investigación
Organización	40	Criterios no establecidos de distribución de recursos financieros y físicos para la docencia y la investigación científica, tecnológica y cultural.



Cuadro 3. Debilidades (continuación)

ÁMBITO	D	DEBILIDADES
Organización	41	Escasa articulación entre la investigación, la docencia y la vinculación.
Organización	42	Carencia de un sistema integrado de gestión por procesos (Académico; Investigación, vinculación y gestión administrativa),
Organización	43	Sistema de seguimiento a la programación académica desarticulado
Organización	44	Infraestructura física y equipamiento deficiente
Organización	45	Baja participación de mujeres en cargos directivos
Vinculación con Sociedad	46	Deficiente coordinación de la Dirección de Vinculación con unidades académicas de la institución.
Vinculación con Sociedad	47	Pocas facilidades para realizar prácticas pre profesionales (información, convenios, horarios)
Vinculación con Sociedad	48	Baja relación Universidad con sectores empresariales y organizaciones de economía popular y solidaria
Vinculación con Sociedad	49	Escasa articulación de la Vinculación con la docencia y la Investigación
Vinculación con Sociedad	50	Escasez de recursos financieros en las facultades para la vinculación con la sociedad
Vinculación con Sociedad	51	Los programas y proyectos son dispersos y no responden a planificación adecuada
Vinculación con Sociedad	52	Dificultad de difusión tanto interna como externa.
Vinculación con Sociedad	53	Falta de sistema informático integrado



Cuadro 4. Oportunidades

ÁMBITO	O	OPORTUNIDADES
Académico	1	Demanda creciente de matrícula en grado y posgrado
Académico	2	Demanda social por una educación de calidad
Académico	3	Impulso gubernamental por el cambio de la matriz productiva y mayor equidad social
Académico	4	Políticas de inclusión social de las personas con capacidades especiales al mercado laboral
Académico	5	Políticas regionales y locales para la construcción de territorios sostenibles y equitativos
Académico	6	Inicio de trabajo mancomunado entre universidades, facultades y carreras para diseño curricular e investigación
Investigación	7	Existencia de demanda del sector público y privado para articularse con la investigación e innovación.
Investigación	8	Existencia de un marco legal que articula la investigación con la carrera docentes y posibilita la integración en redes.
Investigación	9	Existencia de un marco normativo que ampara, obliga y financia el proceso de investigación e innovación
Organización	10	Reconocimiento institucional a nivel nacional e internacional fundamentada en la excelencia y calidad educativa
Organización	11	Nuevas tecnologías que abren mayores posibilidades a la investigación y a los procesos de enseñanza-aprendizaje.
Organización	12	Participación creciente de la mujer en diferentes campos políticos, sociales, económicos, etc.
Organización	13	Políticas de aseguramiento de la calidad de la educación superior
Organización	14	Captación de recursos de la cooperación nacional e internacional en concordancia con la calidad de educación
Organización	15	Deficiente prestación de servicios proporcionados por nuevas Universidades Públicas
Vinculación con Sociedad	16	Necesidades de adaptación, innovación y desarrollo tecnológico por parte de sociedad ecuatoriana
Vinculación con Sociedad	17	Demanda creciente de sectores sociales para resolver sus problemas y expectativas por una vida mejor
Vinculación con Sociedad	18	La vinculación es un asignador presupuestario para las universidades
Vinculación con Sociedad	19	Reconocimiento a nivel latinoamericana de la necesidad de la vinculación con la sociedad



En lo relativo a las amenazas, de manera resumida se presentan las siguientes:

- i) Problemas estructurales y coyunturales del mercado de trabajo ecuatoriano
- ii) Cambios legales y reglamentarios por parte del Estado en diferentes ámbitos del quehacer universitario
- iii) Reducción y fluctuaciones de los recursos financieros y presupuestarios
- iv) Multiplicidad de programas y proyectos de vinculación con la sociedad en territorios
- v) Creciente inseguridad ciudadana.

Cuadro 5. Amenazas

ÁMBITO	A	AMENAZAS
Académico	1	Mercado laboral de profesionales reducido, altamente competitivo y selectivo.
Académico	2	Cambios gubernamentales en el sistema de nivelación y admisión a las universidades
Vinculación con Sociedad	3	Entornos políticos, económicos y sociales complejos en el país que dificultan el accionar de la universidad
Vinculación con Sociedad	4	Falta de mecanismo de control de la vinculación con la sociedad
Vinculación con Sociedad	5	La presencia de programas y proyectos dispersos de diversas universidades públicas y privadas en territorios similares
Organización	6	Cambios permanentes en los modelos de acreditación y normativa universitaria.
Organización	7	Reducción de recursos para la docencia y la investigación científica, tecnológica y cultural.
Organización	8	Crecimiento de la competencia de otras universidades públicas y privadas
Estudiantes	9	Inseguridad al interior y alrededor del campus universitario
Investigación	10	Falta de articulación entre organismos de estado dedicados a la investigación y las IES
Investigación	11	El aparato productivo nacional tiene escasa vinculación con la generación de ciencia e innovación.
Investigación	12	Impacto de la crisis económica en la sostenibilidad de los procesos de investigación e innovación
Investigación	13	Mercantilización en los procedimientos para acceso a la información científica y de las publicaciones



4. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

ORIENTADORES

4.1 Visión y Misión

Misión

Promover acceso a la cultura universal y generar conocimiento a través de la investigación de excelencia para contribuir al Desarrollo Humano y al Buen Vivir del Ecuador. Esta misión la cumple a través de la formación de grado y posgrado, de la práctica de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad, mediante una proyección de la universidad en el contexto internacional.

Las grandes directrices:

- i) Promueve y facilita el acceso al conocimiento y cultura universal.
- ii) Genera investigación de excelencia.
- iii) Integrada al Desarrollo Humano y al Buen Vivir

- iv) Formación de grado y posgrado.

Visión

Al 2022, la Universidad Central del Ecuador será una de las mejores universidades públicas del país y de la región, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con sólidas bases de internacionalización, con una significativa incidencia en el Desarrollo Humano y en el Buen Vivir, a través de sus programas de formación profesional, investigación y vinculación social.

Las grandes directrices que están detrás de esta visión son las siguientes:

- i) Carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento.
- ii) Universidad altamente internacionalizada
- iii) Significativa incidencia en el Desarrollo Humano y en el Buen Vivir a través de sus programas de investigación y vinculación con la sociedad.

En relación con la educación superior, la plurinacionalidad y la interculturalidad no supone una simple oposición a la modernidad ni al Estado liberal, sino un pensamiento y una acción más amplia, que se opone



al elitismo, la exclusión y la democracia a medias, por tanto, demanda diálogo de saberes, de pensamiento, de conocimiento, epistemologías, y espiritualidad.

4.2 Valores institucionales

Se han identificado un conjunto de valores éticos que norman las actividades académicas y administrativas, a los que están supeditados todos los estamentos universitarios.

Cuadro 6. Definición de valores institucionales

VALORES	DESCRIPCIÓN
Criticidad	<ul style="list-style-type: none">• Al Poder• A los modelos de conocimiento• Autocrítica
Autonomía	<ul style="list-style-type: none">• En términos académicos, investigación, innovación y vinculación con la sociedad
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none">• Comprometida con los valores y derechos humanos
Abierta a la diversidad	<ul style="list-style-type: none">• A todos y todas sin distinción
Honestidad	<ul style="list-style-type: none">• Coherencia y sinceridad• Comportamiento ético con valores (verdad y justicia)
Compromiso social y ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Transformación de la sociedad• Conocimiento• Con grupos vulnerables e históricamente discriminados• Defensa de los derechos de la naturaleza

Cabe señalar que se encuentra en funcionamiento el Comité de Ética, desde abril de 2014, el cual, de acuerdo con el Estatuto Universitario vigente, es el organismo encargado de proponer y ejecutar políticas y procedimientos para que los miembros de la Comunidad Universitaria conozcan la normativa institucional, los derechos que emanan de ésta y los deberes que le son exigibles para una convivencia ética.



Este Comité ha ejecutado varios planes operativos en los últimos años, con énfasis en varias actividades relacionadas con la formación y capacitación en ética Universitaria; comunicación y promoción; conformidad de los proyectos de investigación en materia de Ética; análisis de actuaciones de los miembros de la comunidad universitaria; y, cooperación.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TACTICOS

5.1 Estratégicos

Para alcanzar su Visión y Misión, la UCE se plantea los siguientes objetivos Estratégicos para el Período 2018-2022:

- i) Ofertar servicios de formación en grado y posgrado con un carácter de excelencia, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento.
- ii) Generar investigación como un proceso que brinda respuestas a las necesidades del país y de la región y con una fuerte articulación a la docencia, con una sólida producción científica e innovación, para mejorar el conocimiento y aportar al desarrollo humano.
- iii) Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano y en el buen vivir, a través de sus programas de vinculación con la sociedad, a su vez articulados a la docencia y a la investigación
- iv) Garantizar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo-financiero, tecnológico y comunicacional
- v) Lograr una universidad con sólidas bases de internacionalización expresadas en vínculos institucionales y presencia internacionales

5.2 Tácticos

I. Formación

- i) Fortalecer la formación de excelencia y calidad en grado y posgrado
- ii) Fortalecer la calidad de los programas de Posgrado.



- iii) Mantener, mejorar y desarrollar la infraestructura universitaria
- iv) Crear un ambiente óptimo para el aprendizaje y formación con igualdad de oportunidades, sin discriminación ni inseguridad.
- v) Mejorar la eficiencia académica.

II. Investigación e Innovación

- i) Institucionalizar y fortalecer el Sistema de la Investigación e Innovación
- ii) Asegurar la sostenibilidad y la proyección de la Investigación e Innovación
- iii) Fortalecer el proceso de formación de investigadores y consolidación de centros e institutos de investigación y redes de investigadores.

III. Vinculación con la sociedad.

- i) Fortalecer los procesos de vinculación con la sociedad con recursos presupuestarios y establecimiento de prioridades sociales
- ii) Consolidar el modelo y plataforma electrónica para gestión de la vinculación con la sociedad
- iii) Promocionar y difundir la Gestión y resultados de la Vinculación.

IV. Gestión institucional

- i) Implementar un nuevo Sistema de Gestión Institucional.
- ii) Fortalecer el Talento Humano Institucional.

V. Universidad altamente internacionalizada, en posiciones competitivas en América Latina.

- i) Consolidar los procesos de internacionalización de la UCE
- ii) Mejorar la movilidad académica
- iii) Ampliar la participación en redes internacionales para la ejecución de actividades académicas, investigación y vinculación.
- iv) Poner en funcionamiento los múltiples convenios suscritos por la UCE con universidades extranjeras y redes
- v) Desarrollar la comunicación y educación continua internacional mediante plataforma electrónica
- vi) Crear condiciones de infraestructura y equipamiento en las Estaciones científicas y campus.



6. DEFINICIÓN DE GRANDES ESTRATEGIAS

Con la información del análisis FODA, se identificaron las principales estrategias de cambio y adaptación institucional, en la perspectiva de cumplir con su visión, misión y grandes objetivos. Estas estrategias se clasifican en las siguientes categorías:

- i) Defensivas. Utilización de las fortalezas para enfrentar amenazas
- ii) Ofensivas o de empuje. Utilización de las fortalezas para capturar oportunidades
- iii) Reorientación. Enfrenta las debilidades con las oportunidades
- iv) Supervivencia. Enfrenta las debilidades con las amenazas.

6.1 Estrategias Defensivas

Las principales estrategias defensivas se resumen de la siguiente manera:

- i) Ampliación de la oferta académica en grado y posgrado bajo estándares de priorización relacionada con la pertinencia y aseguramiento de calidad
- ii) Mejoramiento de la calidad de los programas de posgrado, con la definición puntual de estándares de adecuada planificación, gestión y evaluación
- iii) Definición e implementación de un Plan de Doctorados
- iv) Definición e implementación de un Sistema Integrado de Investigación e Innovación
- v) Implementación de un Programa de Mediano y Largo Plazo de Acreditación Internacional para 30% de las facultades
- vi) Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad
- vii) Definición e implementación de un Programa de Internacionalización Universitaria
- viii) Puesta en marcha de un Plan de contingencia plurianual de admisión y nivelación



Cuadro 7. Estrategias defensivas

		ESTRATEGIAS FA
Organización	1	Generar mayor recursos de autogestión a través de la oferta en todas las facultades: programas de posgrado, educación continua y estudios técnicos especializados.
Vinculación con Sociedad	2	Realizar de manera permanente estudios de empleabilidad y demanda social .
Organización	3	Crear y consolidar la Bolsa de Empleo de la Universidad Central del Ecuador
Vinculación con Sociedad	4	Definir los Planes de Negocios para cada servicio técnico especializado que oferta la Universidad, en coordinación con la Empresa Publica.
Vinculación con Sociedad	5	Realizar estudios por áreas de conocimiento relacionado con el Análisis de Competitividad de la Universidad frente a otras IES.
Vinculación con Sociedad	6	Implementar programas de cursos de educación continua certificados para apuntalar la empleabilidad de estudiantes y profesionales.
Vinculación con Sociedad	7	Asignar presupuesto suficiente y acorde a las necesidades de los programas de vinculación
Vinculación con Sociedad	8	Definir políticas e instrumentos para el seguimiento a graduados
Organización	9	Impulsar por parte de las autoridades la Propuesta de Reformas al Modelo de Acreditación y Evaluación, tomando en cuenta los criterios de Facultades y Carreras.
Organización	10	Implementación de un Plan integral de seguridad en coordinación con instituciones locales y nacionales, desde la perspectiva institucional y por facultades.

6.2 Estrategias Ofensivas

Las principales estrategias en este ámbito son las siguientes:

- i) Definición de Política Universitaria de revisión y ajuste de la pertinencia social de carreras de pregrado y de programas de posgrado, especialmente bajo los criterios de empleabilidad y demanda social.
- ii) Implementación de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad, de tipo flexible que se adapte tanto a las necesidades y circunstancias particulares de la UCE, así como los cambios normativos y reglamentarios que suelen dictaminar las autoridades de la educación superior.



- iii) Definición de un Plan para la gestión e incremento de recursos de autogestión, que permita financiar la calidad de los programas de posgrado y asegure la interrelación con las carreras de pregrado.
- iv) Creación de una Bolsa de Empleo, bajo una doble estrategia de seguimiento a graduados y promoción de oportunidades de empleo a ex estudiantes
- v) Incremento de la oferta de servicios especializados y de consultoría a través de la Empresa Pública de la UCE.
- vi) Implementación de un Plan Integral de Seguridad

Cuadro 8. Estrategias ofensivas

ESTRATEGIAS FO		
Académico	1	Ampliar la oferta academica en grado en areas prioritarias y estrategicas para el pais y la region, incorporando otras modalidades educativas como educación a distancia y semipresenciales
Académico	2	Elevar la calidad de los programas de posgrado ajustando los procesos de planificación académica, evaluación y gestión administrativa
Académico	3	Asegurar que las 20 facultades oferten programas de posgrado profesionalizantes y de investigacion relacionados con su formacion de grado.
Académico	4	Definir un plan de doctorados en funcion de necesidades academicas y de investigación, desarrollo Institucional y demanda social nacional y local.
Académico	5	Definir los mecanismos de uso de las bases cientificas a partir de la planificacion academica.
Investigación	6	Implementar un Sistema de Investigacion e Innovación que integre los procesos en este ambito
Organización	7	Implementar programas de acreditacion y certificacion internacionales para al menos el 30% de las Facultades existentes al 2021
Organización	8	Implementar un Sistema de Gestion de la Calidad a traves de la Direccion de Aseguramiento de la Calidad.
Organización	9	Generar y aplicar un plan de desarrollo urbano- arquitectónico de los campus de la Universidad central del ecuador
Organización	10	Implementar la infraestructura necesaria para garantizar mejores condiciones de vida y bienestar de la comunidad universitaria
	11	Implementar un programa de transparencia y la rendición de cuentas promoviendo el cumplimiento de las normativa interna y externa
Internacionalización	12	Formular un Plan especifico para Consolidar la gestion de la internacionalizacion de la Universidad.
Vinculación con la sociedad	13	Implementar el sistema de vinculación y el plan general de vinculación.
Estudiantes	14	Establecer un Plan de Contingencia Plurianual para la admisión y nivelación de estudiantes.
Organización	15	Implementar Modelo de gestión de TIC'S (GOBIERNO ELECTRONICO) sustentado en el levantamiento y gestión por procesos .



6.3 Estrategias de Reorientación

Las principales estrategias de reorientación son las siguientes:

- i) Definición e implementación de un Plan de integración académica y de gestión de las carreras de grado con los programas de posgrado
- ii) Implementación del Modelo Educativo y Pedagógico
- iii) Implementación de un Programa Integral de capacitación y actualización docente
- iv) Definición e implementación de un sistema de incentivos al desempeño docente
- v) Definición e implementación de un sistema de evaluación docente
- vi) Definición e implementación de un Plan Integral de Vinculación con la sociedad
- vii) Definición e implementación de un plan integral de acompañamiento, tutorías y orientación profesional
- viii) Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos
- ix) Implementación de un Plan Urbanístico y Arquitectónico de los campus universitarios

Mayor detalle puede observarse en cuadro 9.

6.4 Estrategias de Supervivencia

La principal estrategia en este ámbito es la preparación de propuestas de reformas reglamentarias a la definición de tipo de universidad y que incorpore los criterios de complejidad. Se considera que se requiere una nueva conceptualización sobre tipologías de universidades que permita un adecuado acercamiento a las diferentes realidades de las instituciones universitarias, ya sea por tamaño de la planta docente, amplitud de programas educativos, etc.

Mayor detalle puede observarse en cuadro 10.



Cuadro 9 Estrategias de reorientación

		ESTRATEGIAS DO
Académico	1	Definir un Plan de Integración que consolide el grado y el posgrado en los ámbitos académico, investigación, vinculación, financiero, para las 20 facultades.
Académico	2	Realizar estudios de Análisis de eficiencia terminal por carreras y cumplimiento de tutorías.
Académico	3	Efectuar un estudio de pertinencia entre la formación y la catedra impartida por el docente titular.
Académico	4	Definir una Política que garantice que la formación profesional de los profesores bajo régimen de contrato sean pertinentes a la catedra.
Académico	5	Implementar programas de capacitación virtual para perfeccionamiento docente en áreas de conocimiento y pedagogía.
Académico	6	Discusión, análisis y difusión del modelo educativo y pedagógico institucional.
Académico	7	Definir un sistema de motivación e incentivos al desempeño académico de los docentes.
Académico	8	Ajustar el sistema de evaluación docente en cuanto a parámetros, mecanismos y seguimiento.
Académico	9	Fortalecer los procesos de programación académica en cada facultad y carrera con la definición de jornadas continuas de estudios.
Académico	10	Definición de una política integral de mejoramiento de la enseñanza del segundo idioma en la universidad con reformas al Centro de idiomas , reglamentos y operatividad.
Investigación	11	Ampliar la asignación presupuestaria para atender las necesidades de investigación.
Investigación	12	Impulsar la identificación y/o establecimiento de comunidades epistémicas funcionales.
Vinculación con sociedad	13	Implementación de una plataforma de seguimiento y bolsa de empleos
Vinculación con sociedad	14	Implementar reformas de los procesos, mecanismos, trámites para el desarrollo de las prácticas profesionales.
Vinculación con sociedad	15	Implementación de foros y talleres con los sectores organizados, empresariales y de la economía popular y solidaria.
Organización	16	Impulso de convenios con el gobiernos nacional y local para servicios de guardería.
Organización	17	Implementación de campañas de información y motivación para el fortalecimiento de la identidad institucional.
Organización	18	Adopción de un modelo general de gestión por procesos con su respectiva plataforma electrónica
Organización	19	Creación de una plataforma integrada de los procesos académicos, organización, investigación y vinculación.
Estudiantes	20	Definir un plan de acompañamiento por asignaturas para todas las carreras.
Estudiantes	21	Puesta en marcha de la Defensoría del Estudiante y aprobación del Protocolo de Atención a víctimas de discriminación
Estudiantes	22	Puesta en marcha de Re adecuación Física para atender necesidades de personas con capacidades especiales.
Estudiantes	23	Definición de Políticas de Acción Afirmativa para atender necesidades de personas con capacidades especiales
Estudiantes	24	Fortalecer los procesos de orientación profesional y simplificar los mecanismos internos de cambios de carreras an intra e inter facultades.
Estudiantes	25	Efectuar campañas descentralizadas sobre uso de drogas, etc, en cada Facultad.
Estudiantes	26	Establecer un reglamento interno de la creación , funcionamiento y apoyo a los clubes estudiantiles.
Estudiantes	27	Realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un servicio de residencia universitaria.



Cuadro 10. Estrategias de supervivencia

		ESTRATEGIAS DA
Organización	1	Preparar y promover una reforma legal para modificación de parámetros relacionados con tipos de universidades tomando en cuenta grado complejidad
Organización	2	Definir políticas para la gestión integrada del grado y del posgrado, en cuanto a recursos humanos, presupuestos, etc.
Académico	3	Implementar un sistema integral de evaluación permanente del docente universitario
Académico	4	Definir y aprobar el modelo educativo y pedagógico institucional
Académico	5	Implementar cursos , tutorias obligatorias durante el año lectivo para mejoramiento de tasa de promocion.
Vinculación con Sociedad	6	Ampliar la colaboración con organizacione sociales y comunitarias, gobiernos autónomos descentralizados, Ong, etc. .
Investigación	7	Definición de un Plan Universitario de Investigación que contenga en otros aspectos la generación de recursos de autogestión

6.5 Proyectos emblemáticos

Con la finalidad de avanzar en un escenario de corto plazo (2018-2019), se han identificado varios proyectos emblemáticos que se conceptualizan como aquellas iniciativas de prioridad alta.

De hecho, todas los programas, proyectos e iniciativas que se han establecido en el PEDI son importantes para desenvolvimiento de la UCE, lo cual no entra en entredicho, sino que se han priorizado de manera consensuada, en los diferentes talleres participativos y en la consulta a la comunidad universitaria a través de una encuesta, al menos 6 proyectos bajo esta característica de emblemáticos:

- i) Sistema de Gestión Universitaria por Procesos
- ii) Plan de Gestión de Programas de Posgrado, con su respectivo reglamento
- iii) Fortalecimiento del sistema de grado con competencias de los graduados y diversificar la oferta y modalidad de carreras
- iv) Sistema de Investigación e Innovación
- v) Plan Universitario de Vinculación con la Sociedad, con su respectivo reglamento, con énfasis en el buen vivir y desarrollo humano.
- vi) Plan y Políticas de Género, inclusión e Igualdad



vii) Plan Urbanístico, Arquitectónico y de seguridad de los campus, centros de apoyo e inmuebles de la UCE

Sistema de Gestión Universitaria por procesos

La Universidad Central del Ecuador es una institución que cuenta con una estructura cuyos elementos y funciones están claramente definidos en el Estatuto Universitario, a partir de la división y la especialización del trabajo por dependencias y unidades; sin embargo, no existe una definición por procesos, sin reflejar a cabalidad las relaciones entre los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, tampoco los flujos de comunicación interna y externa.

Este argumento se sustenta en las siguientes observaciones:

- i) Objetivos particulares que no están en concordancia con los objetivos generales de la Institución.
- ii) Actividades aisladas y duplicadas entre las distintas dependencias.
- iii) Inconsistencias y fallos en el flujo de información entre las diferentes unidades.
- iv) Gestión burocrática y poco eficiente.
- v) Ausencia de indicadores de control y seguimiento de las diferentes actividades académicas y administrativas.
- vi) No hay una clara relación entre las necesidades de la sociedad ecuatoriana y la Institución.
- vii) No existe énfasis en los procesos de mejora y búsqueda de la excelencia.

Por lo tanto, es necesario implementar un sistema de gestión universitaria por procesos que permitirá la identificación, la articulación y la gestión sistémica de los procesos desarrollados por la Universidad conduciendo a:

- i) Asegurar que todos los procesos de la institución se desarrollen de forma efectiva y coordinada.
- ii) Fomentar la comunicación transparente y participación en la gestión.
- iii) Proporcionar bienestar a todos los estamentos universitarios (partes interesadas), tanto internas como externas.
- iv) Trabajo efectivo y coordinado entre procesos estratégicos (Dirección y Planificación), sustantivos (Investigación, Vinculación y Docencia) y de apoyo.
- v) Implementar un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno y externo.
- vi) Racionalización y optimización de recursos.
- vii) Generar impactos positivos en la sociedad mediante el liderazgo en política y estrategia.
- viii) Al aseguramiento de la calidad y a la internacionalización.
- ix) Adaptarse en forma flexible y dinámica a los cambios del entorno.
- x) Ser una Universidad clase mundial.



Plan de Gestión de Programas de Posgrado, con su respectivo reglamento

Este plan es fundamental para alcanzar 2 grandes objetivos simultáneos, de un lado, elevar la calidad de los diferentes programas de posgrado ofertado por las facultades y, de otro lado, integrar dichos programas con las diferentes carreras de pregrado, a fin de tener consistencia y pertinencia social.

La calidad de los programas de posgrado implica necesariamente la definición de estándares de planificación, gestión y evaluación. Por el lado de la pertinencia social, se deberá tomar en cuenta estándares relacionados con los criterios de empleabilidad y demanda social.

Este plan debe ser integral que recoja toda la oferta académica actual y potencial. Puesto que uno de los elementos críticos tiene que ver con el recurso humano, se deberán establecer la respectiva normativa para participación de los docentes con todas las garantías pertinentes.

Sistema de Investigación e Innovación

Toda vez que ya se cuenta con el Vicerrectorado de Investigación, Doctorados e Innovación, esta unidad académica debe responsabilizarse de preparar dicho sistema, que, en primer lugar, articule la investigación con los otros procesos sustantivos como la docencia y la vinculación con la sociedad. En segundo lugar, la investigación científica no puede estar desligada de la innovación a fin de potenciar y dar valor social a sus resultados. En tercer lugar, deben incluirse los aspectos fundamentales relacionados con saberes ancestrales. En cuarto lugar, todo el sistema de investigación e innovación tiene que ser pertinente en el sentido de que se dirija a solucionar los problemas nacionales y locales.

En este marco de referencia, el Sistema de Investigación e Innovación permitiría superar los principales problemas de tipo operativo interno, relacionados con: desarticulación entre los diferentes institutos y demás instancias académicas que realizan actividades de investigación; baja utilización del personal docente que en los últimos años se ha titulado en programas de doctorado y masterado; débil proceso de seguimiento y evaluación de resultados; baja productividad de publicaciones de docentes e investigadores; etc.

Plan Integral de Vinculación con la Sociedad, con su respectivo reglamento

Este Plan debe contener el conjunto de acciones para el fortalecimiento de la vinculación de la sociedad de la UCE, en una doble perspectiva: i) mejoramiento de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los diferentes programas e iniciativas de vinculación con la sociedad, bajo la responsabilidad de la Dirección de Vinculación; y ii) la incorporación gradual de la vinculación con la sociedad como eje transversal de los diseños curriculares de las carreras que dispone la Universidad.



Implementación de Políticas de Género e Igualdad y desarrollo del Plan de Igualdad de Oportunidades

La UCE tiene una amplia y profunda trayectoria humanística, ha sido el centro académico generador de un pensamiento crítico frente a relaciones injustas de poder, ha impulsado de manera permanente la necesidad de democratización de la educación superior desde una perspectiva emancipadora, sin embargo en lo relacionado con la situación de género y derechos, se han implementado muy pocas políticas y procesos para superar los diferentes tipos de discriminaciones y violencias que viven con frecuencia las mujeres de todos los estamentos, siendo necesario no solo superar estas debilidades sino también, posicionar a las mujeres como sujetos de conocimiento y saberes relevantes y como actoras académicas, políticas y económicas de la transformación social.

La misión y la visión de la Universidad definen, que en el centro de su accionar está el impulsar una educación para el desarrollo humano y una vida en plenitud en la que prevalezca la equidad, el pluralismo, la libertad, etc., lo que implica comenzar a generar e implementar políticas para fomentar y fortalecer la igualdad de género en el quehacer de la Universidad, en todas sus áreas de trabajo y estamentos; para garantizar la plena igualdad de derechos y oportunidades, optimizar el acceso a la investigación, producción y difusión científica de las mujeres y grupos humanos históricamente discriminados, pero sobre todo ayudar a que sus conocimientos fortalezcan el enfoque epistemológico de la ciencia, de la tecnología y el arte, y que logren un posicionamiento paritario en todos los campos del poder universitario.

En el Ecuador existe una estructura legal alineada con lo más avanzado de la política mundial en esta materia, que incluye la Constitución y la LOES, a más de las leyes específicas de la Mujer y la familia, cuyos preceptos deben incorporarse en la institucionalidad y normativa universitaria y hacerse efectivas en la realidad, ese es el desafío y el compromiso histórico que tiene que la UCE, el alma mater por antonomasia del Ecuador.

En este contexto, el impulso de un Plan de igualdad de oportunidades adquiere trascendencia, puesto que, sobre la base de un diagnóstico de género, define políticas, estrategias y acciones para generar condiciones de oportunidad con la finalidad de democratizar la academia y garantizar condiciones de igualdad en todas las áreas del quehacer universitario y generar impactos en la sociedad ecuatoriana.

El Plan, por lo tanto, está dirigido a contrarrestar las desventajas asociadas a la diferencia sexo/genérica, que necesariamente se cruzan con subordinaciones sociales, de etnia/raza, discapacidades y diferencias generacionales. Su propósito es fortalecer la ciudadanía y los derechos de las mujeres y otros grupos históricamente discriminados, en la academia y que las desventajas generadas por el ejercicio del saber patriarcal y androcéntrico se superen.



La implementación de una política de Género e Igualdad y el desarrollo del Plan es indispensable iniciar procesos de transformación cultural, impulsar medidas de acción positiva y normativas que sirvan como un marco regulatorio para cambiar las estructuras jerárquicas de la Universidad, más aún en una institución donde más del 60% de la población universitaria es femenina.

Siendo el logro de la igualdad el objetivo de este Plan, se busca impulsar medidas, que parten desde la transversalización del enfoque de género e impulsar acciones específicas que permitan romper los nudos estructurales⁷, y así avanzar hacia la igualdad sustantiva.

La implementación de políticas y el desarrollo del Plan será el primer impulso para democratizar y garantizar políticas y mecanismos para aprovechar el potencial transformador de las mujeres, de los pueblos y nacionalidades indígenas, de la población LGTBI, y sectores sociales tradicionalmente marginados de la producción científica, cuyos saberes no han sido contemplados: en los procesos de formación, investigación y vinculación al alma mater como producto de la vigencia de un estado colonial y patriarcal; permitirá dar cumplimiento a la normativa constitucional, al Plan Nacional del Buen Vivir, Plan de Ciencia y Tecnología, Ley de Educación Intercultural e instrumentos y convenciones internacionales como la CEDAW, que establecen la obligatoriedad de que las instituciones de educación superior erradiquen la discriminación y desigualdad en su quehacer educativo, recuperando la esencia humanística y transformadora de la Universidad Central.

El logro de la Igualdad plena requerirá de un trabajo sostenido a mediano y largo plazo, puesto que, es necesario cambiar la estructura y cultura institucional, a fin de deconstruir las relaciones asimétricas que, a pesar de los avances, aún se mantienen, de ahí que es necesario establecer responsabilidades, destinar equipos y recursos para el seguimiento y comunicación del Plan.

La UCE registra importantes avances en algunos ámbitos, especialmente en el número de profesoras mujeres con respecto al total de docentes (32%) y su incorporación en los principales cargos directivos, pero todavía existe un largo camino por recorrer.

⁷ La Estrategia de Montevideo para la implementación de la estrategia regional de género en el marco del desarrollo sostenible, hacia 2030, señala que los nudos estructurales a enfrentar son : i) la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza; ii) los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio; iii) la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado, y iv) la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público. Estos nudos se refuerzan mutuamente y generan complejos sistemas socioeconómicos, culturales y de creencias que obstaculizan y reducen el alcance de las políticas para la igualdad de género y la autonomía de las mujeres



Plan Universitario de Ordenamiento Urbanístico y Arquitectónico

Para lo operación eficiente de la Universidad se requiere que su infraestructura funcione de forma óptima, con el fin de brindar un servicio de calidad para todos sus usuarios.⁸

La planificación y diseño original del Campus guardaba una estética e integración de lo natural con los elementos arquitectónicos y urbanos, desde la década de los setenta, dado el masivo crecimiento de la matrícula, el campus y otras propiedades de la UCE han sido sometidos a un crecimiento de cierta manera desordenado que ha traído como consecuencia pérdida de funcionalidad y calidad ambiental.

Particularmente, el campus matriz carece de un adecuado trazado vial, de accesibilidad universal y de espacios públicos confortables y seguros para las personas por falta de diseño apropiado, iluminación, mobiliario urbano y servicios. Las redes de infraestructura de servicios básicos se encuentran obsoletas y no responden al nivel de demanda actual, la recolección de los distintos tipos de residuos sólidos es insuficiente.

Muchas de las edificaciones, la infraestructura, equipamiento y mobiliario existentes no están en óptimas condiciones. La falta de un mantenimiento programado y constante acentúa los problemas mencionados e incrementa los costos de habilitación y rehabilitación. Los demás predios e inmuebles de la UCE no se alejan mucho de esta realidad.

De tal forma que se requiere, de manera urgente, invertir en la legalización, mejora y potenciación de la infraestructura y equipamiento existente y planificar concienzudamente los nuevos desarrollos y proyectos a mediano y largo plazo, distribuyendo equitativamente los recursos y estableciendo con claridad la estrategia desarrollo, el modelo de gestión y mantenimiento inmobiliario.

Siendo las numerosas y espaciosas propiedades de la UCE recursos fundamentales para su funcionamiento y crecimiento, la planificación y proyección urbana y arquitectónica de dichos activos constituirá un marco orientativo para consolidar un desarrollo espacial de manera ordenada, tomando en cuenta las necesidades, las oportunidades y los riesgos.

La Planificación identificará cuestiones urgentes con los recursos disponibles y asegurará que las iniciativas no sean redundantes o voluntaristas vayan en direcciones diferentes a los objetivos de la institución, además permitirá promover financiera y administrativamente las acciones en el corto, mediano y largo plazo.

⁸ Se dispone del Campus Matriz (aproximadamente 60 hectáreas); 3 haciendas en Tumbaco, Uyumbicho y Salcedo; además, existen predios y edificaciones en Galápagos y en la Amazonía, inmueble Casona de las Artes en el Centro Histórico de Quito, inmueble en Santo Domingo de los Colorados, terrenos en Pujilí, entre otros.



La planificación urbana y arquitectónica adecuada garantizará la accesibilidad universal y de seguridad a la comunidad universitaria. Las orientaciones adecuadas sobre densidad, uso del suelo, espacio público, forma urbana y el diseño adecuado de infraestructura y servicios pueden hacer la diferencia en la calidad de vida y un ambiente sustentable.

Los predios de la UCE por su ubicación y extensión cumplen además de la función equipamiento educativo a nivel metropolitano, una función ambiental y social cuya adecuada planificación y proyección redundan en la garantía de derechos sociales, culturales, económicos, de la naturaleza consagrados en la constitución.

Entendiendo que el planeamiento urbanístico o planificación urbana es el conjunto de instrumentos técnicos y normativos que se redactan para ordenar detalladamente el uso del suelo y regular las condiciones para su edificación, transformación o conservación, para de esta manera asegurar su correcta integración con las infraestructuras y sistemas urbanos, así como para garantizar su adecuada financiación y gestión.

Dichos instrumentos comprenden, generalmente, una memoria informativa sobre los antecedentes y justificativa de la actuación propuesta, unas normas de obligado cumplimiento, cartografía y planos que reflejan las determinaciones, estudios económicos sobre la viabilidad de la actuación y estudios de impacto ambiental sobre las afectaciones que producirá.

Los instrumentos de planeamiento urbanístico a realizarse en los diferentes inmuebles deben orientarse a la consecución, en su ámbito de aplicación, de los objetivos generales de la actividad urbanística pública, sin perjuicio de promover sus propios objetivos. Sus contenidos deben sujetarse a exigencias legales contenidas en la legislación municipal y nacional, que establecen formatos para los planes urbanísticos y exigencias mínimas de calidad urbana, entre las que se cuentan:

- i) Condiciones de uso y ocupación de suelo, intensidad de uso y tipología edificatoria, densidades máximas y mínimas.
- ii) Forma, dimensión, superficie por habitante y otros parámetros de los espacios libres públicos. Estos parámetros pretenden asegurar que en el campus y en la ciudad existan parques y jardines públicos en cantidad y condiciones suficientes. También incluyen determinaciones sobre condiciones ambientales de estos espacios, pavimentos, mobiliario y arbolado.
- iii) Superficie destinada para equipamientos y servicios sociales. Estos parámetros permitirán a la universidad disponer de suelo para poder ejecutar después centros de cuidado infantil, centros de salud y otros equipamientos necesarios para el bienestar de la comunidad universitaria.
- iv) Cesiones de suelo o aprovechamiento libres de cargas y gratuitas a la administración: estas cesiones incluyen las destinadas a espacios libres y a equipamientos antes referidas, junto con las cesiones de parcelas



edificables y los derechos a construir en ellas que recibe la administración gratuitamente, como por ejemplo para la estación del Metro.

En el Campus Matriz por su estado de consolidación, en primera instancia, se requiere un proceso de regularización de las edificaciones existentes y en segunda instancia la elaboración de un PLAN ESPECIAL URBANO, en el cual se prevea su desarrollo a futuro en materia de ocupación, edificabilidad, usos de suelo específicos y conservación patrimonial, en armonía e integración con la ciudad, tomando en cuenta que dentro del Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito, el campus universitario es uno de los más importantes corredores ecológicos de la Red Verde Urbana.

En el caso de las haciendas, por tratarse de predios en proceso de urbanización o de consolidación, el instrumento recomendado es un PROYECTO URBANO – ARQUITECTÓNICO ESPECIAL, en el cual además de los requerimientos propios de su función y las necesidades de sus facultades, se podría incorporar promociones inmobiliarias de pequeña o mediana escala desarrolladas y financiadas por socios estratégicos, mismas que contribuirían a la obtención de recursos de autogestión. Inmuebles como la Casona de las Artes, edificio del CHQ, requiere un proyecto de Rehabilitación Patrimonial con la integración de nueva arquitectura y tecnología de punta. El inmueble en Galápagos requiere nuevos estudios y contratación de obra para su conclusión y habilitación, también laboratorios para estudios especializados de las islas.

La estación científica en la Amazonía requiere instalaciones básicas para la permanencia, realización de actividades académicas, también laboratorios para estudios especializados de sus ecosistemas y biodiversidad.

Otros inmuebles, requieren obras de nueva arquitectura, rehabilitación o mejora, sea para el uso o para la venta en condiciones ventajosas para la universidad. Finalmente, el banco de inmuebles de la UCE requiere un modelo de gestión, desarrollo y mantenimiento a corto mediano y largo plazo.



BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Alberto (2012): Buen vivir. *Sumak kawsay*. Una oportunidad para imaginar otros mundos, Abya-Yala, Quito.

CEAACES. (2013). *Ecuador: el modelo de evaluación del Mandato 14*. Quito

CEAACES - Dirección de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas. (2012). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito: CEAACES.

CEAACES-Dirección de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas. (2012). *Material para el taller de capacitación sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito: CEAACES.

Cubillo-Guevara, Ana Patricia, Hidalgo-Capitán, Antonio Luis, García-Álvarez, Santiago (2016). "El buen vivir como alternativa al desarrollo en América Latina", en *Iberoamerican Journal of Development Studies*.

García, Santiago y Janella López (2013). "Ecuador: país de renta media baja a renta media alta". Repositorio Electrónico, Instituto Superior de Investigación y Posgrado de la Universidad Central del Ecuador. Quito.

Hidalgo-Capitán, L.A. y Cubillo-Guevara, Ana Patricia (2014): Seis debates abiertos sobre el sumak kawsay, *Íconos* 48, 25-40.

INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2016). Reporte de Pobreza por Consumo 2006-2014. Estudios Temáticos del INEC, Quito.

Pelfini, Alejandro y Gastón Fulquet (coordinadores). (2015). *Los BRICS en la construcción de la multipolaridad: ¿reforma o adaptación?* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito

----- Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2009 – 2013. Quito. 2013

Smith, Karen (2015). "La alternativa de los BRICS: implicancias para la gobernanza global", en *Los BRICS en la construcción de la multipolaridad: ¿reforma o adaptación?*, CLACSO, pp. 19-34

Universidad Central del Ecuador- Comisión de Evaluación Interna. (2013). *Informe de Autoevaluación de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: UCE.



Universidad Central del Ecuador (2008). *Reseña Histórica de la Universidad Central del Ecuador y Discursos del Dr. Alfredo Pérez Guerrero*, Dirección General Académica y Departamento de Cultura Universidad Central, CONESUP, Quito.

QUIJANO, Aníbal (2006): "Estado-nación y ´movimientos indígenas´ en la región Andina: cuestiones abiertas", en Revista del Observatorio Social de América Latina, Movimientos sociales y gobiernos en la región andina. Resistencias y alternativas. Lo político y lo social, vol. 8, No. 19, Buenos Aires, CLACSO, pp. 15-24.

WALSH, Katherine (2009): *Interculturalidad, Estado, Sociedad. Luchas (de)coloniales de nuestra época*, Quito, UASB y Abya-Yala

Oxfam (2015), *Riqueza: tenerlo todo y querer más*.



ANEXO 1. Miembros de la Comisión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Ángel Alarcón, Representante Docente Facultad Ciencias de la Discapacidad, Atención Prehospitalaria y Desastres

Antonela Fustillos, Representante Docente Facultad de Arquitectura y Urbanismo

Antonio Gaibor, Decano Facultad de Ciencias Agrícolas

Santiago García Álvarez, Representante Docente Facultad de Ciencias Económicas (coordinador)

Francisco Garzón, Decano Facultad de Ciencias Administrativas (coordinador)

Humberto González, Decano Ingeniería Química

Jessica Guarderas, Decana Ciencias Biológicas

Martha Naranjo, Representante Docente Facultad Medicina Veterinaria y Zootecnia

Santiago Xavier Nuñez, Representante estudiantil Área Física Matemáticas

Wilson Ortega, Representante Alterno por Servidores y Trabajadores Universitarios

Jorge Viteri, Representante Docente de la Facultad de Ingeniería Química

Créditos

Coordinación técnica: Santiago García Álvarez
Asistentes: Mishell Medina
Lorena Vélez



ANEXO 2. Aspectos metodológicos

Introducción

La discusión pública y el libre intercambio de ideas constituyen la única manera de llegar a propuestas y objetivos viables. La participación democrática no sólo es un medio sino un fin sí mismo (Sen 1999).

El diagnóstico de la situación actual de la UCE debe responder a un accionar participativo, crítico y constructivo, por parte de todos sus estamentos, con la finalidad de establecer una línea de base cualitativa y cuantitativa, a partir de la cual se definan las alternativas de desarrollo institucional.

Aspectos metodológicos

Dimensiones internas

Es posible identificar 6 aspectos internos fundamentales que marcan el devenir de la UCE:

1. Modelo educativo y modelo pedagógico: comprenden, respectivamente:
 - i. La ubicación, el papel de la Universidad en el sistema de producción de conocimiento y ciencia.
 - ii. El método científico aplicado para la producción de ciencia y conocimiento, además el diálogo entre diferentes visiones humanistas, constructivistas, sistémicas, etc.
2. Producción científica y saberes:
 - i. Conocimiento e innovación
 - ii. Saberes ancestrales
 - iii. Cultura
 - iv. Comunicación
3. Formación de profesionales: reflexivos, críticos, responsables, con autonomía personal
4. Investigación con pertinencia social:
 - i. Régimen de desarrollo establecido en la Constitución (economía social, medio ambiente, etc.)
 - ii. Régimen del Buen Vivir (bienestar, equidad, medio ambiente)



- iii. Planes de desarrollo nacionales y locales
5. Vinculación con la sociedad:
- i. Como estrategia de aprendizaje (entorno de aprendizaje)
 - ii. Como aporte a los procesos de cambio y transformación social.
6. Estructura y funcionamiento interno
- i. Gestión de planificación
 - ii. Gestión administrativa
 - iii. Gestión financiera

Dimensiones Externas

Evidentemente, las dimensiones internas configuran una lógica de funcionamiento institucional, que a su vez va adaptándose tanto a condicionamientos provenientes de la realidad global o internacional, así como de la realidad nacional, incluido lo local. De ahí que también se hace necesario identificar las principales tendencias que se dan en los planos anteriores y que afectan a la UCE.

1. Tendencias globales:
- i) Geopolítica
 - ii) Social (cultura y comunicación; condiciones de bienestar);
 - iii) Economía (financiarización, producción y empleo):
 - iv) Conocimiento, Ciencia – tecnología
2. Tendencias nacional y local:
- i) Política y poder
 - ii) Social (cultura y comunicación; condiciones de bienestar);
 - iii) Economía (acumulación del capital, consumo y empleo, inserción internacional)
 - iv) Conocimiento, Ciencia - tecnología;

Modalidades y mecanismos de información

Se proponen los siguientes mecanismos e instrumentos para la captura y procesamiento de información.

1. Modelo educativo y modelo pedagógico: comprenden, respectivamente:



- i. Encuesta masiva a estamentos universitarios: utilización de la herramienta "google docs"
 - ii. Focus group para diseño de la encuesta
 - iii. Focus group para análisis de resultados
2. Producción científica y saberes:
 - i. Informe técnico del Vicerrectorado Académico
 - ii. Entrevistas a informantes calificados
3. Formación de profesionales: reflexivos, críticos, responsables, con autonomía personal
 - i. Informe técnico del Vicerrectorado Académico
 - ii. Encuestas directas a egresados
 - iii. Entrevistas a informantes calificados
4. Investigación con pertinencia social:
 - i. Informe técnico del Vicerrectorado Académico
 - ii. Entrevistas a informantes calificados
5. Vinculación con la sociedad:
 - i. Informe técnico dirección Vinculación con la sociedad
 - ii. Entrevistas a informantes calificados
6. Estructura y funcionamiento interno
 - i. Informe técnico del Vicerrectorado Administrativo
7. Tendencias globales:
 - i. Informe técnico sobre prospectiva internacional al 2030, varias facultades
8. Tendencias nacional y local:
 - i. Informe técnico de prospectiva nacional al 2030, varias facultades



ANEXO 3. Matriz de programación y costos incrementales

La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Universitario preparó la respectiva de matriz que cuantifica cada una de las actividades para el período 2018-2022. Se estimó una inversión de 27,5 millones de dólares para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEDI, de los cuales 7,8 millones de dólares corresponden a gastos permanentes y 19,8 millones de dólares de inversión nueva.

Del total de inversión incremental, 46% corresponde al objetivo relacionado con la calidad de los servicios educativos (objetivo 1); 21% al mejoramiento de la gestión interna de la Universidad (objetivo 4); 15% a los procesos de internacionalización (objetivo 5); 9% a la investigación científica (objetivo 2) y 9% a los procesos de investigación (objetivo 4), tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro de resumen, valores en dólares, período 2018-2022.

OBJETIVOS DEL PEDI (incrementales)	Gasto Permanente	Inversión	Costo Total	% del Total
OBJETIVO 1: Ofertar servicios de formación en grado y posgrado con un carácter de excelencia	3.066.525	9.632.000	12.698.525	46
OBJETIVO 2: Generar investigación como un proceso que brinda respuestas a las necesidades del país y de la región	1.618.350	920.000	2.538.350	9
OBJETIVO 3: Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano y en el buen vivir, a través de sus programas de vinculación con la sociedad	602.100	1.896.000	2.498.100	9
OBJETIVO 4: Garantizar una gestión institucional por procesos para la mejora continua	1.018.000	4.751.500	5.769.500	21
OBJETIVO 5: Lograr una universidad con sólidas bases de internacionalización	1.482.600	2.551.000	4.033.600	15
Totales	7.787.575	19.750.500	27.538.075	100